

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**TEHOKAS ITSENSÄ JOHTAMINEN – ITSENSÄ JOHTAMISEN TEHO-
TAMINEN PERSOONALLISUUSPIIRTEITÄ HYÖDYNTÄEN**

Pro Gradu tutkimus

Yliluutnantti

Tommi Lindfors

SM 6

Ilmasotalinja

Huhtikuu 2017

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 6	Linja Ilmasotalinja	
Tekijä Yliluutnantti Tommi Lindfors		
Opinnäytetyön nimi TEHOKAS ITSENSÄ JOHTAMINEN – ITSENSÄ JOHTAMISEN TEHOSTAMINEN PERSOONALLISUUSPIIRTEITÄ HYÖDYNTÄEN		
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kurssikirjasto	
Aika Huhtikuu 2017	Tekstisivuja 80	Liitesivuja 14
TIIVISTELMÄ		
<p>Teknologian, kansainvälistymisen ja lisääntyvän datan seurauksena monimutkaistuva työelämä asettaa johtajuudelle eksistentiaalisen haasteen. Tutkimuksen pääasiallinen motiivi on vastata tähän ennakoitavissa olevaan johtamisympäristön muutokseen tarkastelemalla itsensä johtamista johtamisen funktionaalisenä alalajina. Tutkimus pohtii myös itsensä johtamisen olemusta johtamisparadigmojen jatkumossa osana postmodernia rakenneanalyttistä paradigmat, sekä johtamismallina osana voimaannuttavaa johtamismallia. Tutkimus tarkastelee itsensä johtamista self-leadershipin konseptin kautta, itsenäisenä teoriana jolla on selkeä visio, missio ja strategia. Persoonallisuuspiirteitä tutkimus tarkastelee Big Five teorian avulla. Tutkimuksen primäärisenä pyrkimyksenä on pohtia, miten itsensä johtamista voidaan tehostaa keskittymällä persoonallisuuspiirteisiin.</p> <p>Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen. Taustateoria itsensä johtamisesta ja persoonallisuudesta koottiin kirjallisuuskatsauksena, painottuen tutkimuksiin, jotka linkittävät itsensä johtamisen ja persoonallisuuden toisiinsa. Tutkimus toteutettiin hypoteesipohjaisesti, jolloin tutkimuksen oletamat perustuivat taustateoriaan ja empiirisesti pyrittiin joko vahvistamaan tai kumoamaan nämä oletukset. Empiirinen aineisto koottiin teemahaastattelemalla kuusi eri tasoista itsensä johtajaa. Haastattelut suoritettiin kahdessa osassa, ja näiden välillä haastateltavien tuli soveltaa itsensä johtamisen strategioita ja tarkastella miten ne toimivat. Aineisto analysoitiin abduktiivisen laadullisen sisällönanalyysin keinoin.</p> <p>Tutkimuksessa todetaan, että persoonallisuuspiirteillä on merkittävä rooli itsensä johtamisen prosessissa. Tutkimus toteaa myös, että etenkin minäpystyvyyden tunteen ja sisäisen motivaation kohottaminen tehostaa itsensä johtamista. Tutkimus toteaa uutena löydöksenä itsensä johtamisen strategioista tarvepohjaisen palkitsemisen ja itsensä valvonnan vastakohtaparina. Tutkimus tunnistaa myös muita merkittäviä yhteyksiä persoonallisuuspiirteiden ja itsensä johtamisen strategioiden välillä. Lisäksi tutkimus toteaa persoonallisuuspiirteiden välillä olevan eroavaisuuksia itsensä johtamisen hyödyttävyyden osalta.</p> <p>Tutkimuksessa todetaan, että itsensä johtamista voidaan tehostaa persoonallisuuspiirteitä hyödyntäen omaamalla tarvittavat tiedolliset, taidolliset ja henkiset valmiudet. Tehostamisprosessin seurauksena yksilön valmiudet kasvavat itsensä johtamisen toimintamekanismien välityksellä tehostettavan asian viitekehityksessä. Itsensä johtamisella voidaan tehostaa kaikkia suoritteita, joiden tekeminen edellyttää oman toiminnan tietoista koordinoimista.</p> <p>Tutkimus tarjoaa tietoa itsensä johtamisen tehokkaasta yksilöidystä soveltamisesta, sekä sopivuudesta organisatoriseksi johtamismalliksi. Tutkimus esittelee itsensä johtamisen myös alaisjohtamista palvelevana teoriana.</p>		
AVAINSANAT		
Johtaminen, itsensä johtaminen, persoonallisuus, persoonallisuuspiirre, minäpystyvyys, motivaatio		

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Merkitys ja lähtökohta.....	2
1.2	Rajaus ja viitekehys.....	3
1.3	Aikaisempi tutkimus	5
1.4	Tavoite ja tutkimuskysymykset.....	8
2	METODOLOGIA JA TIETEENFILOSOFIA	9
2.1	Metodologia	9
2.1.1	Laadullinen tutkimus.....	10
2.1.2	Teemahaastattelu.....	11
2.1.3	Laadullinen sisällönanalyysi	11
2.1.4	Abduktiivinen sisällönanalyysi	12
2.2	Tieteenfilosofinen tausta	12
2.2.1	Holistinen ihmiskäsitys	13
2.2.2	Johtamisen rakenneanalyttinen paradigma	13
2.3	Tutkimusasetelma	14
3	ITSENSÄ JOHTAMINEN	16
3.1	Itsensä johtamisen visio	16
3.1.1	Itsesäätely	17
3.1.2	Itsensä hallinta ja itsehillintä	18
3.1.3	Sisäinen motivaatio	19
3.1.4	Minäpystyvyys	19
3.1.5	Itsetunto, itsemääräytyminen ja identiteetti	20
3.2	Itsensä johtamisen strategia.....	21
3.2.1	Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat	22
3.2.2	Tarvepohjaisen palkitsemisen strategiat	22
3.2.3	Ajatusten johtamisen strategiat	23
3.2.4	Kaksikehäinen oppiminen ja metaoppiminen	25
3.3	Itsensä johtamisen missio.....	26
3.3.1	Motivoituminen.....	27
3.3.2	Voimaantuminen ja virtaustila	29
3.3.3	Minäpystyvyyden kohottaminen.....	30
3.3.4	Työtehokkuuden kohottaminen.....	30
3.4	Itsensä johtamisen kritiikki	32

4	PERSOONALLISUUS	32
4.1	Piirreteoriat.....	34
4.2	Big Five	36
4.3	Persoonallisuus ja itsensä johtaminen	37
4.3.1	Itsesääntely ja persoonallisuus	38
4.3.2	Big Five ulottuvuudet ja itsensä johtaminen.....	39
4.3.3	Itsensä johtamisen strategiat ja luontaiset käyttäytymismallit	41
4.3.4	Persoonallisuuspiirteiden valmiudet ja odotusarvot itsensä johtamisen suhteen	41
5	EMPIIRINEN OSUUS	42
5.1	Haastateltavat	42
5.2	Haastattelut.....	43
5.2.1	Haastateltavien lähtökohdat	44
5.2.2	Motivaation lähteet, mahdollisuudet ja uhat	45
5.2.3	Multitasking ja priorisointi toimivat vastakohtaparina	46
5.2.4	Mentaaliharjoittelu ja positiivinen itselleen puhuminen toimivat kaikille.....	47
5.2.5	Tunnollisuus korreloi itsensä valvonnan ja tarvepohjaisen palkitsemisen kanssa..	49
5.2.6	Tarkastelujakso liian lyhyt vahvuuksien ja heikkouksien muuttumiseen	50
5.2.7	Tekniikoiden ja tehtävien suhde.....	50
5.2.8	Pohdintaa haastattelutilaisuuksissa	51
5.2.9	Arvio tutkimusprojektista.....	51
5.2.10	Personoitujen hypoteesien validiteetti.....	53
6	TUTKIMUSTULOKSET	54
6.1	Persoonallisuuspiirteiden ja itsensä johtamistekniikoiden empirinen yhteys	54
6.1.1	Avoimuus uutta kohtaan	54
6.1.2	Tunnollisuus.....	55
6.1.3	Ulospäinsuuntautuneisuus.....	58
6.1.4	Tasapainoisuus	60
6.1.5	Sovinnollisuus	61
6.1.6	Keskivertoiset arvot Big Five ulottuvuuksissa.....	63
6.2	Tutkimuskysymykset	63
6.2.1	Voidaanko itsensä johtamista tehostaa systemaattisesti persoonallisuuspiirteisiin keskittymällä?	63
6.2.2	Onko toimivilla tehostamiskeinoilla ja persoonallisuuspiirteillä yhteys?.....	63
6.2.3	Ovatko persoonallisuustyypit tasaveroisia itsensä johtamisen näkökulmasta?	66

6.2.4 Onko persoonallisuuden ulottuvuuksilla tutkittavan aiheen suhteen erityisiä merkityksiä?	68
6.2.5 Miten itsensä johtamista voidaan tehostaa persoonallisuuspiirteitä hyödyntäen? ..	70
6.3 Muut empiiriset löydökset.....	72
6.3.1 Multitasking ja priorisointi vastakohtaparina.....	73
6.3.2 Persoonallisuuteen liittyvä problematiikka	75
6.4 Itsensä johtaminen johtamistieteellisesti tarkasteltuna	75
6.4.1 Itsensä johtaminen ja voimaannuttava johtamismalli	76
6.4.2 Itsensä johtaminen ja postmoderni rakenneanalyysi	76
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	77
7.1 Tutkimuksen onnistuminen.....	77
7.1.1 Tutkimuksen hyödyt.....	78
7.1.2 Mahdolliset hyödyt puolustusvoimille	79
7.2 Jatkotutkimusehdotukset.....	80
LÄHDELUETTELO.....	80
LIITELUETTELO	99

1 JOHDANTO

Johtamisen määritellään yleisesti olevan tavoitteellista vuorovaikutusta (Johtajan käsikirja, 2012, 17). Tämän vuorovaikutuksen tarkoituksena on vaikuttaa johdettavien suoritukseen lisäarvoa antaen. Itsensä johtaminen määritellään self-leadershipin konseptissa tavoitteellisena ja suunnitelmallisena itseensä vaikuttamisena, jonka avulla yksilö voi asettaa itselleen tavoitteita ja kohottaa työtehokkuuttaan niiden saavuttamiseksi (Houghton, 2000; Manz, 1983, 1986; Manz & Sims, 1980). Toimintaperiaate ja tavoite ovat siis itsensä johtamisessa pääosin yhteneviä perinteisten alaisjohtamiseen perustuvien johtamismallien kanssa. Vuorovaikutuksen integroituminen, sekä tavoitteenasettamisen sisäinen luonteenomaisuus aikaansaavat kuitenkin myös eroavaisuuksia itsensä johtamisen ja perinteisempien johtamismallien välille. Keskeisin näistä eroavuuksista on yksilön persoonallisuuspiirteiden vaikutuksen kasvaminen johtamisprosessissa, tiedonhakumenetelmien ja päätöksenteon motiivien itsemääräytymisen myötä (Houghton, 2000; Manz, 1983).

Itsensä johtamisella voidaan hyödyttää yksilöitä työprosessien tehokkaamman ja yksilöidymmän organisoinnin kautta (Manz, 1983, 1986; Manz & Neck, 1991, 1999). Lisäksi itsensä johtamisella voidaan saavuttaa hyviä tuloksia myös tavoiteorientoituneissa ryhmissä ja organisaatioissa, joiden toimintakulttuuri ja organisaatorakenne suosivat itseään johtavia tiimejä tai jaetun johtajuuden periaatetta (Bligh, Pearce & Kohles, 2006; Furtner, Sachse & Exenberger, 2012; Manz, 1990, 1994; Manz & Sims, 1986, 1987, 1994). Itsensä johtaminen on sopiva johtamismalli esimerkiksi luovuutta ja itseohjautuvuutta suosiviin toimintaympäristöihin. Sen soveltamisella voidaan myös tehostaa organisaation toimintakulttuuria, esimerkiksi suunnitelmallisuutta, motivoitumista ja sitoutumista lisäämällä. Itsensä johtamista voidaan siis hyödyntää organisatorisena johtamiskeinona, mikäli organisaatorakenne ja organisaatiokulttuuri tukevat sen käyttöä.

Puolustusvoimissa itsensä johtamista ei ole vielä otettu laajamittaisesti sovellettavien johtamismallien joukkoon, joskin laajalti noudatettava Nissisen syväjohtamismalli huomioi itsensä johtamisen merkittävänä osana johtajana kehittymistä (Nissinen, 2004). Itsensä johtaminen on myös epävirallisesti nähty puolustusvoimissa jo hyvin pitkään tärkeänä asiana (Aalto, 2012; Limnell, 2010; Nissinen, 2004). Itsensä johtamisesta ei puhuta aina itsensä johtamisen nimellä puolustusvoimissa, mutta samat teoriat ja käytännöt nousevat esiin aina varusmiespalveluksen johtajakoulutuksesta maisterikurssille ja työelämään asti (Johtajan käsikirja, 2012; Nissinen, 2004). Etenkin Ilmavoimissa itsensä johtamisen rooli johtamisen muotona vaikuttaa laivuepalveluksessa merkittävästi, perinteisen alaisjohtamisen ollessa taka-alalla.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on pohtia itsensä johtamisen mahdollisuuksia dynaamisena ja funktionaalisenä johtamismallina, sekä tarkastella miten itsensä johtamista voidaan tehostaa persoonallisuuspiirteitä hyödyntäen. Tämän tarkoituksen mahdollistamiseksi tutkimuksessa perehdytään itsensä johtamiseen ja persoonallisuuteen, sekä tarkastellaan näiden keskinäistä korrelaatiota. Tutkimus tarkastelee myös itsensä johtamisen roolia johtamistieteissä, sekä sen mahdollisia hyötyjä johtamistoimintaa harjoittaville organisaatioille.

1.1 Merkitys ja lähtökohta

Itsensä johtaminen tulee olemaan tulevaisuudessa yhä merkitykseltään kasvava ja kehittyvä johtamisen alalaji (Houghton, 2000; Kurvinen, 2015; Manz & Sims, 1987, 1994; Norris, 2008). Tämä kehityskulku johtuu pääosin teknologisesta ja informaatiokeskeisestä toimintaympäristön muutoksesta (Hamel, 2009; Houghton & Yoho, 2005; Kurvinen, 2015; Manz & Sims, 1987, 1994; Wood, Stride, Wall & Clegg, 2004). Verkottunut ja saarekkeinen toimintaympäristö, sekä massiiviset määrät informaatiota pakottavat organisaatiot harkitsemaan rakenteellisia uudistuksia (Hamel, 2009; Houghton & Yoho, 2005). Itseään johtavat tiimit, jaettu johtajuus, sekä itsensä johtaminen voivat olla tulevaisuudessa yhä houkuttelevampia johtamisvaihtoehtoja joustavuuden ja tiedon jakamisen optimoimiseksi (Bligh ym., 2006; Hamel, 2009; Houghton, 2000). Kontrolliin ja korkeaan tuottavuuteen perustuvat johtamismallit eivät tulevaisuudessa ole parhaita mahdollisia, sillä joustavuus ja luovuus ovat nousseet arvoasteikossa jo korkeammalle tasolle (Bligh ym., 2006; Hamel, 2009; Kurvinen, 2015; Sydänmaanlakka, 2006).

Perinteinen alaisjohtaminen ei kykene vastaamaan näihin tulevaisuuden haasteisiin yhtä nopeasti, kuin johtamismallit joissa johtamisprosessi on integroitu suoraan suorittavaan asiantuntijaportaaseen (Hamel, 2009; Houghton & Yoho, 2005; Manz & Sims, 1987, 1994; Norris, 2008). Itsensä johtamisessa on valtavasti potentiaalia johtamisympäristön muutoksen kourissa, kun työntekijöiden aloitekykyyn joudutaan luottamaan aiempaa enemmän (Houghton, 2000; Houghton & Yoho, 2005; Kurvinen, 2015; Manz & Sims, 1987, 1994). Tämä ei tarkoita sitä, etteikö alaisjohtamisella olisi merkitystä jatkossakin. Rooli sen sijaan muuttunee enemmän valvonnan, tukemisen ja voimavarojen suuntaamisen puolelle, tiukan kontrollin jäädessä taka-alalle (Bligh ym., 2006; Hamel, 2009; Manz, 1990, 1994; Manz & Sims, 1986, 1987, 1994). Lisäksi vahvoilla itsensä johtamisen kyvyillä esimies voi kohottaa myös välillisesti alaistensa työtehokkuutta ja itsensä johtamisen kykyä (Furtner, 2010; Manz & Sims, 1989, 1991).

Itsensä johtamisessa voidaan tutkimusten mukaan harjaantua, joten sitä voidaan pitää tietynlaisena kompetenssina tai itseisarvoisena kyvykkyytenä (Furtner ym., 2012; Manz, 1983, 1986; Manz & Neck, 1991, 1999). Itsensä johtamisen strategiat ovat lähtökohtaisesti ihmisille luontaisia ja usein autonomisia toimintoja, joten niiden harjoittamisen suhteen yksilöiden välillä on luontaisia eroja (Muller & Weise, 2010). Nämä erot ovat selitettävissä yksilöiden kognitiivisilla persoonallisilla eroilla, eli persoonallisuustekijöillä (Van Zyl, 2012; Williams, 1997).

1.2 Rajausta ja viitekehys

Aihepiiri voidaan jakaa tässä tutkimuksessa kahtia. Yhtäältä tutkimus keskittyy persoonallisuustekijöihin, jollainen tarkastelu on vahvasti persoonallisuuspsykologiaan sidonnaista. Ihmisillä tiedetään yleisesti olevan yksilöllisiä eroja käyttäytymismallien osalta. Persoonallisuuspsykologien mukaan yksilöiden käyttäytymisen variaatiota voidaan selittää persoonallisuuden, kognitiivisten kykyjen, sosiaalisten asenteiden, psykologisten kiinnostusten ja psykopatologian mukaan (Lubinski, 2000). Tärkein näistä itsensä johtamisen kannalta on persoonallisuus. Tutkimus tarkastelee persoonallisuutta Big Fiven, eli viiden suuren persoonallisuuspiirteen teorian kautta. Big Five on tällä hetkellä tiedeyhteisön silmissä luotettavin ja eniten validoitu persoonallisuuspiirreteoria, sitä sovelletaan nykyään enimmäkseen persoonallisuuteen keskittyvissä tutkimuksissa (Costa & McCrae, 1992b; McCrae & John, 1992).

Puolustusvoimien tutkimuslaitoksen toimintakykyosaston psykologi Petteri Simolan mukaan Big Five tunnistaa ihmisten luonteenpiirteet jatkumoina, jolloin luokittelussa on luovuttu vanhemmille piirreteorioille ominaisista tiukasti rajaavista kategorisoinneista (Simola, 26.9.2016). Tämä tutkimus sai tärkeätä tukea toimintakykyosastolta persoonallisuuteen liittyvän taustateorian valinnassa, sekä tausta-aineiston kokoamisessa. Toimintakykyosasto välitti tutkimuksen käyttöön myös short five kyselylomakkeen, jonka avulla tutkimuksessa määriteltiin haastateltavien persoonallisuuspiirteet. Lisäksi toimintakykyosasto tuki tutkimusta kyselylomakkeiden analysoinnissa, käyttäen verrokkiaineistona sadan viidenkymmenen ensimmäisen vuoden kadetin persoonallisuuspiirteitä.

Toisaalta tutkimus keskittyy itsensä johtamiseen, joka luokitellaan tässä tutkimuksessa self-leadershipin konseptimallin kautta johtamisen alalajikkeeksi (Manz, 1983, 1986; Manz & Sims, 1980). Itsensä johtaminen eroaa perinteisestä alaisjohtamisesta ennen kaikkea viestinnän, ajatustenvaihdon ja ulkoisen palautteen poistumisena johtamisprosessista, sekä sisäisen

motivoitumisen ja tarkoituksenmukaisen tavoitteenasettelun korostumisena. Itsensä johtamisessa johtamistoiminta integroituu työn varsinaiseen tekijään, jolloin resurssien käyttö teoreettisesti optimoituu. Itsensä johtamista voidaan tämän tulkinnan pohjalta katsoa sovellettavaksi, mikäli suoritettava tehtävä edellyttää oman toiminnan tietoista koordinoimista. Johtamisen tehokkuutta tarkastellessa ulosmitattava määre on perinteisesti hyötysuhde, eli kuinka jokin asia on mahdollista tehdä mahdollisimman pienellä resurssihukalla. Määritteleviä tekijöitä ovat yksinkertaisimmillaan johtamisen lopputuotteen laadun ja työpanoksen suhde, sekä kompleksisimmillaan toiminnan strategiat.

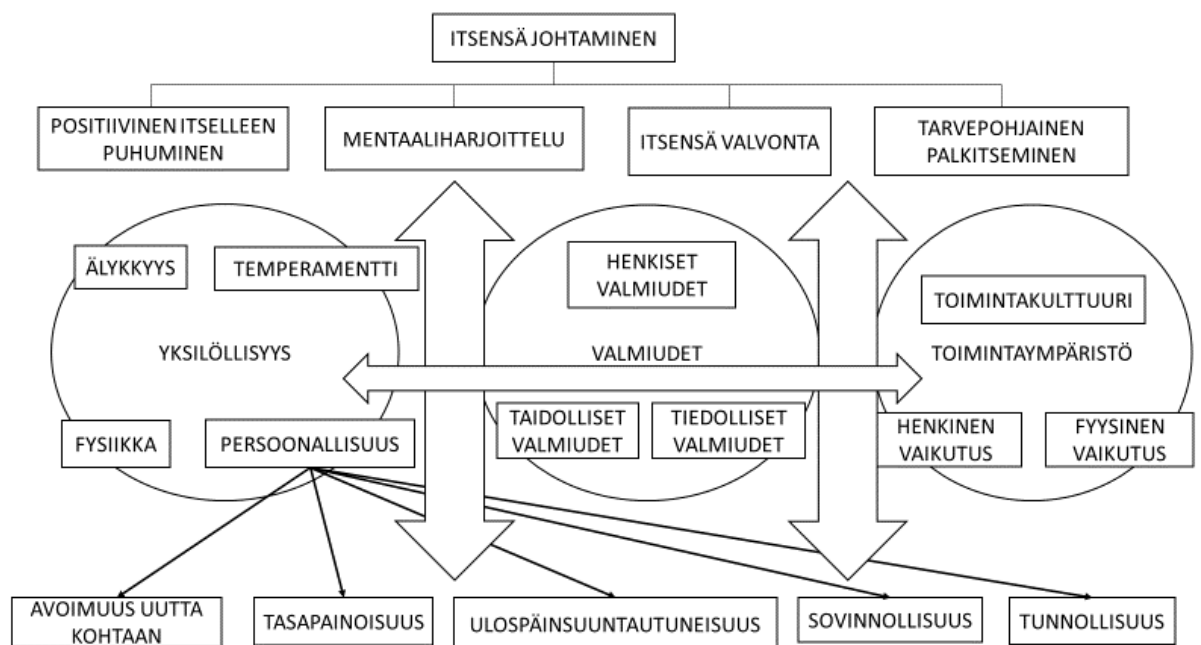
Itsensä johtamista on tutkittu kiihtyvällä tahdilla viime vuosina, mutta näkökulma näissä tutkimuksissa on kahtia jakautunut. Eurooppalaisessa tutkimuksessa painottuu yksilön kokonaisvaltainen kasvu ja kehittyminen, kun taas amerikkalainen, self-leadershipin konseptiin perustuva näkökulma keskittyy selkeästi johtamiskäyttäytymiseen. Tämän tutkimuksen on tarkoitus kartoittaa itsensä johtamista ilmiönä ensisijaisesti tehokkaana johtamiskäyttäytymisenä. Näin ollen self-leadership on tarkoituksenmukaisempi lähtökohta tämän tutkimuksen taustateoriaksi. Self-leadershipin tavoitekeskeisyys, sekä selkeä konseptualistisuus sopii tälle tutkimukselle muita itsensä johtamismalleja paremmin ennen kaikkea tutkimusaiheen tehostamisorientoituneen luonteen vuoksi.

Tutkimus tarkastelee itsensä johtamisen tehostamista, jonka välityksellä kohotetaan myös yksilön työtehokkuutta. Itsensä johtaminen voidaan nähdä työtehokkuuden metataitona, jolloin sen tehostaminen on suoraan yhteydessä myös työtehokkuuden tietoisien kohottamisen kanssa. Tämä ajatus perustuu siihen, että työtehokkuus ja itsensä johtaminen ovat kiinteästi kaksisuuntaisesti sidoksissa toisiinsa. Ryhmätasolla työtehokkuden kohottamisen keinoina ovat johtaminen ja toiminnan strategiat, jotka yhdistyvät yksilötasolla itsensä johtamisen viitekehyksessä (Neck & Manz, 1992). Työtehokkuutta voidaan kohottaa suorituskyykyä nostaen yksilötasolla vain itsensä johtamisella, vaikuttaen joko suoraan yksilön henkisiin valmiuksiin, tai välillisesti vaikuttaen tiedollisiin ja taidollisiin ammatillisiin valmiuksiin (Furtner ym., 2012; Peltonen & Ruohotie, 1987, 10; Prussia, Andersson & Manz, 1998). Itsensä johtamisen tehostamisen ja yksilön työtehokkuuden kiinteän, sekä tarkoituksenmukaisen linkittymisen vuoksi tutkimus tarkastelee simultaanisesti myös itsensä johtamisen tehostamisen vaikutusta yksilön työtehokkuuteen.

Tutkimuksen viitekehys on itsensä johtamisen tehostamiskeinojen persoonallisuussidonnaisuus, toimintaympäristö huomioiden. Tutkimusaihetta tarkastellaan teoriaohjautuneesti ja hypoteesiperustaisesti. Tehostamisvaikutuksen mekanismina on yksilön valmiuksien kehittämi-

nen. Taustateoriaksi valittiin aiemmin tarkastelleita merkittäviä tutkimuksia ja hypoteesit asetettiin vastaamaan taustateorian löydöksiä ja olettamuksia. Pyrkimyksenä on verifioida ja tarkentaa taustateorian löydöksiä persoonallisuuden ja itsensä johtamisen yhteydestä, sekä luoda uutta teoriaa itsensä johtamisen tehostamisesta persoonallisuuteen keskittyen, sekä erilaisissa toimintaympäristöissä johtamistoimintaa harjoittaville henkilöille.

Persoonallisuuden rooli itsensä johtamisessa on todettu aiemmissa tutkimuksissa merkittäväksi. Persoonallisuuden pragmaattinen käyttö itsensä johtamisen tehostamisessa on kuitenkin tutkimusaiheena uusi. Lisäksi kaikissa taustateorian empiirisissä tutkimuksissa haastateltavat ovat olleet keskenään homogeenisia itsensä johtamisen toimintaympäristön suhteen. Verifiointilla ja tarkennuksella pyritään vastaamaan tiedeyhteisön esittämiin jatkotutkimustarpeisiin ja uutta teoriaa pyritään luomaan itsensä johtamisen käytettävyyden lisäämiseksi, sekä löydösten validiteetin laajentamiseksi huomioimalla toimintaympäristö. Näkökulman valintaan vaikutti ensisijaisesti taustateorian löydökset persoonallisuustekijöiden merkittävästä osuudesta itsensä johtamisen prosessissa, sekä toisaalta validiteetin näennäinen puute toimintaympäristön osalta.



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys.

1.3 Aikaisempi tutkimus

Täysin samasta näkökulmasta ei ole tehty aikaisemmin lainkaan tutkimusta, sen sijaan persoonallisuuden ja itsensä johtamisen yhteydestä on hieman tutkittua tietoa. Amerikkalaiset

psykologit ja johtamistieteilijät, kuten Williams ja Houghton ovat tarkastelleet persoonallisuuden ja itsensä johtamisen yhteyttä pääosin teoreettisesti, mutta myös joitain empiirisiä tutkimuksia aiheesta on tehty. Myös Mika Aallon Strategin tragedia on merkittävä esikuva tälle tutkimukselle, sen persoonallisuuden ja johtamisen linkittävän näkökulman kautta. Alla on esitelty keskeisimmät aihetta käsittelevät tutkimukset.

Strategin tragedia: suomalaisupseerit clausewitzlaisina strategeina.

Aalto, M. 2012. Aalto yliopisto.

Aallon väitöskirja tarkastelee Suomen puolustusvoimia ns. clausewitzlaisen sota- ja strategia-teorian pohjalta. Tutkimus selvittää puolustusvoimien toiminnan clausewitzlaista strategisuutta upseereiden myötäsyntyisten valmiuksien pohjalta. Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on puolestaan herättää suomalaisen (ylimmän) upseerikunnan keskuudessa keskustelua puolustusvoimien tämän hetkisten toimintatapojen mielekkyydestä, koska monilta osin ne vaikuttasivat ennemminkin helpoilta kuin tarkoituksenmukaisilta ratkaisuilta organisaation tehokkuutta puolustusvoimien toiminta-ajatuksen pohjalta kehittämään pyrittäessä.

Learn to influence yourself: full range self-leadership training.

Furtner, M.R., Sachse, P. & Exenberger, S. 2012. Leopold-Franzens University of Innsbruck, Austria.

Tutkimus tarkastelee erilaisten itsensä johtamisen tekniikoiden toimivuutta. Siinä vertailtiin 29 henkilön ryhmiä, joille toiselle annettiin neljän viikon ajan itsensä johtamiskoulutusta ja toiselle ryhmälle ei annettu koulutusta lainkaan. Osallistuneet henkilöt olivat kaikki saman alan opiskelijoita. Tutkimuksessa tarkasteltiin tekniikoita sekä laadullisen, että määrällisen tutkimuksen keinoin. Tutkimus totesi, että kognitiivisella orientoitumisella henkilökohtaiseen kehittymisen strategiaan voitiin parantaa sisäistä motivaatiota ja tavoitteiden saavuttamista. Tutkimus osoitti, että yksittäisiä itsensä johtamisen kykyjä (kuten tarvepohjaista palkitsemista ja ajatusten johtamista) voidaan parantaa ja optimoida koulutuksella. Tutkimuksen mukaan tehokkaimmat itsensä johtamisen tekniikat ovat tarvepohjainen palkitseminen, itsensä valvonta, positiivinen itselleen puhuminen ja mentaaliharjoittelu.

Personality and self-leadership

Williams, S. 1997. Texas A&M University.

Williamsin tutkimus tarkastelee teoriasidonnaisesti itsensä johtamisen ja persoonallisuuden suhdetta. Tutkimus pyrkii selvittämään, mitkä persoonallisuuspiirteet todennäköisimmin muuttavat itsensä johtamisen tehokkuutta. Tutkimuksen mukaan jotkin persoonallisuuspiirteet ovat suoraan sidoksissa kykyyn harrastaa tavoitteellista itsensä johtamista, näin ollen korkeat kyvyt omaavat yksilöt eivät hyödy alkeellisesta itsensä johtamiseen harjaannuttamisesta (positiivinen itselleen puhuminen, tarvepohjainen palkitseminen). Nämä yksilöt tarvitsevat kehittyneempää itsensä johtamiseen harjaannuttamista (mentaaliharjoittelu, tehtävän sisältöön liittyvät strategiat). Jotkin persoonallisuuteen vaikuttavat tekijät, kuten kontrollin tunne ja minäpystyvyys muuttavat itsesääntelyä ja voidaan päätellä niiden vaikuttavan näin ollen myös itsensä johtamiseen. Itsensä johtamiseen harjaannuttamisessa on siis huomioitava yksilön persoonallisuus.

The Relationship between Self-Leadership and Personality: A Comparison of Hierarchical Factor Structures.

Houghton, J.D. 2000. Virginia Polytechnic Institute and State University.

Houghtonin määrällinen tutkimus tarkastelee itsensä johtamisen ja persoonallisuuden yhteyttä hierarkkisen faktorianalyysin avulla. Persoonallisuutta tutkimus tarkastelee Big Fiven kolmen ulottuvuuden suhteen; ulospäinsuuntautuneisuuden, tasapainoisuuden ja tunnollisuuden. Tutkimus toteaa, että itsensä johtamisen ulottuvuudet ovat erillään tarkastelluista persoonallisuuspiirteistä, mutta ne liittyvät merkittävästi toisiinsa. Ulospäinsuuntautuneisuus ja tunnollisuus olivat merkittävästi sidoksissa kaikkiin kolmeen itsensä johtamisen ulottuvuuteen, tasapainoisuus oli sidoksissa vain tarvepohjaisen palkitsemisen strategioihin. Tutkimus osoitti, että itsensä johtaminen on merkittävästi sidoksissa keskeisiin persoonallisuuspiirteisiin. Kaikki tutkimukseen osallistuneet henkilöt olivat saman alan opiskelijoita.

The Relationship between Self-leadership and Certain Personality Traits among a Group of First-line Supervisors.

Van Zyl, E. 2012. Department of Industrial Psychology, University of the Free State, Bloemfontein, South Africa.

Tutkimus tarkastelee persoonallisuuspiirteiden ja itsensä johtamisen yhteyttä. Tutkimus käytti survey-metodia ja käsitti 69 esimiestehtävissä toimivaa henkilöä. Tutkimus osoitti merkittä-

vän korrelaation mentaaliharjoittelun ja ulospäinsuuntautuneisuuden, itsensä tarkkailun ja sisäänpäinsuuntautuneisuuden, positiivisen itselleen puhumisen ja tasapainaisuuden, sekä itsenäisen tavoitteiden asettamisen ja tunnollisuuden välillä. Tutkimus arveli itsensä johtamiseen harjaantumisen kohottavan työtehokkuutta. Osallistuneet henkilöt olivat kaikki kuntasektorilla töissä.

1.4 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen pääasiallinen motiivi on vastata ennakoitavissa olevaan johtamisympäristön muutokseen. Tutkimuksen tavoitteena on tehostaa itsensä johtamista, sekä lisätä tiedeyhteisön tietoisuutta itsensä johtamisen mahdollisuuksista ja käyttökelpoisuudesta organisatorisen johtamisen keinovalikoimassa. Itsensä johtamisen optimointi palvelee tarkoitustaan myös alaisjohtamista toteuttavassa johtamistoiminnassa, esimerkiksi suunnitelmallisuuden, sitoutumisen ja motivoitumisen lisääntymisen myötä.

Puolustusvoimissa on jatkuva tarve kehittää johtamistoimintaa strukturoidummaksi, tehokkaammaksi ja yksilöidymmäksi, jotta se vastaisi paremmin toimintaympäristön muuttuvia vaatimuksia (Aalto, 2012; Nissinen, 2004). Tiukasti rajatut menetelmät erilaisten tehtävien tilannejohtamiseksi, eivät usein vastaa yksilöiden persoonallisuustekijöistä kumpuavia vahvuuksia, jolloin menetetään valtavasti potentiaalia ja motivaatiota (Aalto, 2012). Näin ollen johtamisprosessin yksilökohtainen analysointi, sekä menetelmällisen variaation kartoittaminen ja tilannesidonnainen toimintaperiaate, ovat johtamisen tehostamisen kannalta aivan keskeisiä asioita. Tutkimuksella on mahdollisuus toimia herättelijänä johtamisen tehostamisen suhteen laajemminkin. Kiristyvien määrärahojen, sekä teknistyvän ja monimutkaistuvan toimintaympäristön aikakautena johtamistoiminnan luova tehostaminen voisi löytää kohdeyleisössään vastakaikua.

Tutkimuskysymykset:

- Miten itsensä johtamista voidaan tehostaa persoonallisuuspiirteitä hyödyntäen?
 - Voidaanko itsensä johtamista tehostaa systemaattisesti persoonallisuuspiirteisiin keskittymällä?
 - Onko toimivilla tehostamiskeinoilla ja persoonallisuuspiirteillä yhteys?
 - Ovatko persoonallisuustyypit tasaveroisia itsensä johtamisen näkökulmasta?
 - Onko persoonallisuuden ulottuvuuksilla tutkittavan aiheen suhteen erityisiä merkityksiä?

2 METODOLOGIA JA TIETEENFILOSOFIA

2.1 Metodologia

Tämä tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullinen tutkimus mahdollistaa subjektiivisen aiheen tutkimisen määrällistä tutkimusta joustavammin (Creswell, 2013). Metodologisesti laadullisuus takaa tutkimukselle myös laajemman näkökulman ja mahdollistaa uuden tiedon löytymisen erittäin vähän tutkitusta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi, 2004). Persoonallisuus ja itsensä johtaminen ovat empiirisesti tarkasteltuna erittäin subjektiivisia aiheita ja niiden keskinäisestä yhteydestä on lisäksi hyvin vähän aiempaa tutkimusta. Näistä syistä tutkimus päätettiin tehdä laadullisena. Laadullinen tutkimusmetodi on avattu tarkemmin alaluvussa 2.1.1.

Tutkimus toteutettiin hypoteesipohjaisesti, jolloin tutkimuksen oletamat perustuivat taustateoriaan ja empiirisesti pyrittiin joko vahvistamaan tai kumoamaan nämä olettamukset. Hypoteesien asettamista on käsitelty tarkemmin luvussa 2.3 ja hypoteesit on kirjoitettu auki liitteessä 6. Hypoteesien validiteettia on arvioitu tutkimustulosten yhteydessä kappaleessa 6.

Taustateoria itsensä johtamisesta ja persoonallisuudesta koottiin kirjallisuuskatsauksena. Lähdekirjallisuus painottuu tutkimuksiin, jotka linkittävät itsensä johtamisen ja persoonallisuuden toisiinsa. Myös itsensä johtamista käsittelevät muut tutkimukset, kirjoitukset ja artikkelit, sekä persoonallisuutta ja psykologisia perusteita käsittelevä kirjallisuus nousivat kirjallisuuskatsauksessa keskiöön. Kappaleet 3 ja 4 käsittelevät itsensä johtamista ja persoonallisuutta näiden lähdeostosten pohjalta.

Empiirinen aineisto koottiin teemahaastattelun keinoin, sillä kompleksinen persoonallisuuden käsitteleminen edellytti kyselyä perusteellisemman tarkastelemisen. Haastateltavat profiloitiin ja valittiin huolella, painottaen heidän monipuolista ja mielekästä yhteyttä itsensä johtamiseen. Myös haastateltavien sopivuus ja sitoutuminen tutkimusentekoon otettiin huomioon valinnassa. Haastateltavia valittiin tutkimukseen kuusi karkeasti saman ikäistä henkilöä, jotka toimivat työssään tehokasta itsensä johtamista edellyttävissä tehtävissä. Haastattelut suoritettiin kahdessa osassa. Teemahaastattelu on avattu tarkemmin alaluvussa 2.1.2. Empiirinen aineisto on esitelty kappaleessa 5 sekä tarkasteltu tarkemmin tutkimustulosten yhteydessä kappaleessa 6.

Aineisto analysoitiin abduktiivisen laadullisen sisällönanalyysin menetelmin, sillä se mahdollistaa laadullisista sisällönanalyyseista notkeimmin persoonallisuuden luoman subjektiivisuuden ”sietämisen” tieteellisessä kontekstissa. Rationaalisesti pohdittuna tällaiseen käyttäytymisen laatua tarkastelevaan tutkimukseen sopii usein tutkimusmetodiksi abduktiivinen sisällönanalyysi, joka yhdistää teorian ja empirian laadullisista metodeista tarkoituksenmukaisimmalla tavalla. Induktiivinen sisällönanalyysi jättäisi tutkimuksen luonteelle ominaisen jatkuvuuden huomioimatta, kun taas deduktiivinen sisällönanalyysi rajoittaisi liian suppeaksi tutkimuksen käyttäytymistieteellisen yksilöllisyysnäkökulman. Laadullinen sisällönanalyysi, sekä abduktiivinen sisällönanalyysi on avattu tarkemmin alaluvuissa 2.1.3 ja 2.1.4.

Tutkimukselle kenties suurimman haasteen asetti riittävä luotettavuuden herättäminen, kun hyvin subjektiivista ilmiötä pyrittiin kuvaamaan tieteellisen objektiivisesti. Tämä sama haaste on tyypillinen useille muillekin abduktiivisella analyysillä tehdyille tutkimuksille. Tähän haasteeseen pyrittiin vastaamaan korostamalla analyysin rationaalisuutta sekä laajalla taustateorialla. Johtopäätösten yhteydessä kappaleessa 7 on pohdittu tutkimuksen haasteita, rajoitteita ja onnistumista tarkemmin.

2.1.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus on eräs tutkimuksenteon menetelmä. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista pyrkimys ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ja hahmottaa monimuotoisia yhteyksiä tutkittavan aiheen sisällä. Yhdistävänä tekijänä laadulliselle tutkimukselle on tutkijan pyrkimys tarkastella tutkittavaa ilmiötä sen luonnollisissa olosuhteissa, sekä pyrkiä ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä omien inhimillisten käsitysten kautta (Creswell, 2013, 164).

Laadulliseen tutkimukseen voidaan kerätä aineistoa yhdellä tai useammalla erilaisella tavalla riippuen tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2004, 73). Yhdistävänä tekijänä on tarkoitus saada autenttinen kuva käsityksistä ja sosiaalisesta todellisuudesta mahdollisimman vähällä tiedon muokkaantumisella alkuperäisestä olemuksestaan (Creswell, 2013, 164).

Laadullinen aineiston analyysimenetelmä tulee valita tutkimusaineistoon ja haluttuun lopputuotteeseen sitoutettuna (Creswell, 2013, 179). Päätelyn logiikka on laadullisessa tutkimuksessa kiinnostavaa niin tutkijan, kuin myös informanttien, osalta. Usein laadullinen tutkimus linkitetään muihin sitä vastaaviin tutkimuksiin, jolloin ne yhdessä muodostavat osiaan suuremman summan.

2.1.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelun tarkoituksena on keskustellen kerätä tutkimuskohteen kannalta olennaisilta toimijoilta informaatiota tutkittavan ilmiön kokonaisvaltaiseksi ymmärtämiseksi (Tuomi & Sarajärvi, 2004, 77). Se sopii erityisesti tutkimukseen, jossa halutaan saada selvitettyä haastateltavien ihmisten oma näkemys tutkittavasta ilmiöstä. Laadulliselle teemahaastattelulle on ominaista valita haastateltavat ihmiset tarkasti tutkimukseen sopivalla tavalla (Creswell, 2013, 163; Silverman, 2010, 225). Tärkeitä kriteereitä haastateltavien valinnalle ovat näiden kyky tuoda näkemyksensä esiin, sekä heidän olennainen ominaisuutensa tai roolinsa tutkittavan ilmiön kannalta (Creswell, 2013, 164; Silverman, 2010, 225). Esimerkiksi tutkittaessa erilaisen persoonallisuustekijöiden vaikutusta tehokkaaseen itsensä johtamiskäyttäytymiseen, kannattaa haastattelujen informanteiksi eli tietolähteiksi valita erilaisia persoonallisuustekijöitä omaavia henkilöitä, jotka suorittavat itsensä johtamista.

Haastattelu antaa aina haastateltavan subjektiivisen näkemyksen, eli vastauksiin vaikuttaa haastateltavan omat kokemukset, mieltymykset ja muut erityispiirteet. Myös haastattelun ajankohta ja toteutustapa vaikuttavat haastattelulla saatavaan aineistoon (Tuomi & Sarajärvi, 2004, 77). Teemahaastattelulla kerätty aineisto onkin tutkijan kannalta erityisen hankala analysoida juuri subjektiivisuutensa ja monitulkintaisuutensa johdosta. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta onkin erityisen tärkeää, että tutkija saa informanteilta tutkimuksensa kannalta olennaisen tiedon ja toisaalta, että tutkija ymmärtää aineiston subjektiivisen luonteen. Informanttien anonymiteettia on kunnioitettava ja haastateltavan lupa on kysyttävä aineiston käytön eettisten rajojen selvittämiseksi (Creswell, 2013, 174).

2.1.3 Laadullinen sisällönanalyysi

Laadullinen sisällönanalyysi on tutkimusmenetelmä, jossa aineisto pyritään muuttamaan helpommin käsitettävään muotoon, sekä tekemään siitä tieteellisesti perusteltavissa olevia päätelmiä. Keskeistä sisällönanalyysille on ottaa tarkastelun kohteeksi aineistosta tutkimuksen kannalta merkittävä tieto (Tuomi & Sarajärvi, 2004, 94). Laadullisessa sisällönanalyysissä tarkastellaan tutkittavien ilmiöiden merkityksiä, tavoitteena on kuvata ilmiötä jäsennettynä ja luokiteltuna selkeässä muodossa. Tutkijan tulee tehdä johtopäätökset aineiston analyysin tuloksista oman pohdintansa kautta. Teorian merkitys nousee tutkimuksen keskiöön usein aineiston analysoinnin jälkeen, jolloin menetelmällisistä valinnoista riippuu se, miten teoria ja aineisto käyvät vuoropuhelua tutkimustuloksia esiteltäessä (Tuomi & Sarajärvi, 2004, 95).

Laadullinen sisällönanalyysi voidaan perinteisen käsityksen mukaan jakaa päättelyn logiik-
kansa pohjalta kolmeen eri tyyppiin, induktiiviseen, deduktiiviseen ja abduktiiviseen sisäl-
lönanalyysiin (Tuomi & Sarajärvi, 2004, 97).

2.1.4 Abduktiivinen sisällönanalyysi

Abduktiivinen sisällönanalyysi on eräs päättelyn logiikaltaan eroteltu laadullisen analyysin
muoto, jossa pyritään yleistämään tutkittavaa asiaa havainnoista yleiseksi teoriaksi jonkin
tutkimuksellisen taka-ajatuksen ohjatessa analyysin näkökulmaa. Tuomi ja Sarajärvi esittävät,
*että abduktiivisen analyysin pohjalta voidaan muodostaa teorioita silloin, kun havaintojen
tekoon liittyy jokin johtoajatus tai johtolanka* (2004, 97). Abduktiiviselle sisällönanalyysille
on tyypillistä pyrkimys antaa tutkimuskysymykseen vastaus, joka ei ole kiistaton tosiasia vaan
käytettävissä olevan aineiston pohjalta paras mahdollinen. Abduktiivinen analyysi eroaa in-
duktiivisesta analyysistä lähinnä päättelyn teoriaohjautuvuudessa, sekä deduktiivisesta ana-
lyysistä ennen kaikkea horisontaalisen näkökulman laajuudessa.

2.2 Tieteenfilosofinen tausta

Tutkimuksen näkökulma voidaan luokitella kriittisen realismin tieteenfilosofiaa noudattele-
vaksi. Se käsittää tutkittavan ilmiön itsenäisenä entiteettinä, johon tutkimus pyrkii löytämään
mahdollisimman kattavan selityksen ihmismielen rajoitteet huomioiden. Kriittisen realismin
mukaan tutkittava ilmiö ei ole aina absoluuttisesti selitettävissä. Tieteellisellä tutkimuksella
pyritään absoluuttisen selittämisen sijaan lisäämään ilmiön ymmärrettävyyttä, huomioiden
tarkastelun pohjautumisen rationaalisuuteen, ei absoluuttiseen totuuteen (Niiniluoto, 1999,
10).

Tutkimus on luonteeltaan hypoteesipohjainen korrelaatio persoonallisuuspiirteiden ja itsensä
johtamisen tehostamisen suhteen. Itsensä johtamista tarkastellaan tässä tutkimuksessa johta-
misen alalajikkeena, joka noudattelee johtamisen tieteenalalla vallitsevan rakenneanalyttisen
paradigman näkökulmaa. Ihmistä ja persoonallisuutta tämä tutkimus tarkastelee holistisesti,
eli kokonaisvaltaisesti. Holistinen ihmiskäsitys ja johtamisen rakenneanalyttinen paradigma
on avattu tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

Tutkimuksen rakenne noudattaa hermeneuttisen kehän ideologiaa tutkittavan ilmiön ymmär-
tämisen mahdollistamiseksi. Kappaleet on jaettu omiksi selkeiksi kokonaisuuksikseen, missä
kussakin avataan tutkimuksen kannalta merkittävä tieto tutkittavan ilmiön ymmärtämiseksi.

Näin tutkimus etenee osioidensa myötä esiymmärryksestä kohti laajempaa ja perusteellisempaa kokonaisuuden ymmärtämistä, sitoutumatta ennalta osioiden johdattelemaan lopputulokseen (Siljander, 1988, 115).

2.2.1 Holistinen ihmiskäsitys

Tutkimus käsittelee ihmisen mielen ja tietoisuuden sisällä tapahtuvia asioita. Tällaista pohdintaa on äärimmäisen vaikeaa harrastaa, tai ainakaan esittää tieteellisessä muodossa, ilman selkeätä referenssiä ihmiskäsityksestä (Rauhala, 2005a). On siis tärkeää avata tutkimuksen tunnustama ihmiskäsitys, jotta referenssi on selkeä ja validi.

Yksilön ihmiskäsitys perustuu tämän havaintoihin itsestään, muista ihmisistä ja ihmisyydestä (Rauhala, 2005a). Erilaisia ihmiskäsityksiä on siis sub-eksistentiaalisella tasolla lukemattomia. Kuitenkin ihmisellä on tarve sitoa oma ihmiskäsityksensä kollektiiviseen kulttuurisidonnaiseen käsitykseen (Rauhala, 2005b). Länsimaissa kenties laajimmin tunnustettu ihmiskäsitys on humanistinen ihmiskäsitys, joka korostaa vapaasti ajattelevan ihmisen omaa vastuuta elämänsä muokkaajana (Rauhala, 2005a). Tämä tutkimus tunnustaa humanistisesta ihmiskäsityksestä kehittyneempää ja pidemmälle vietyä holistista ihmiskäsitystä (Rauhala, 2005a). Rauhala tarkastelee ihmistä kolmen ulottuvuuden suhteen; kehollisena, tajunnallisena ja situationaalisena, eli elämäntilanteeseen sitoutuneena kokonaisuutena. Nämä ulottuvuudet ovat toisistaan riippuvaisia, eikä niitä voi tarkoituksenmukaisesti tarkastella huomioimatta niiden keskinäisriippuvuutta (Rauhala, 2005a). Rauhala katsoo myös ihmisen olevan kaksisuuntaisesti sidoksissa toimintaympäristössään vaikuttavan kulttuurin kanssa. Ihmisen tapa tarkastella itseään ja ympärillään tapahtuvia ilmiöitä omaa näin kulturellisen kontekstin, mikä aikaansaa tieteenteolle haasteen objektiivisuuden säilyttämisessä irti kulttuurisista vaikutteista. (Rauhala, 2005b)

2.2.2 Johtamisen rakenneanalyttinen paradigma

Johtamisen paradigmat kohdistavat huomionsa eri asioihin ja tasoille. Ihmissuhdekoulukunta korosti sosiaalista puolta, tieteellinen liikkeenjohto taas teknologista ja mekaanista suoritusta. Molemmat paradigmat kuitenkin operoivat yksittäisten työntekijöiden ja prosessien tasolla organisaation sisällä. Rakenneanalyttinen paradigma käsittelee organisaatiota kokonaisuutena, joka on vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa (Huhtala & Laakso, 2006; Seeck, 2008). Retorisesti rakenneanalyttinen paradigma sisällyttää aiemmin vallinneet paradigmat ja ikään kuin rakentuu niiden päälle (Seeck, 2008). Ideologisesti rakenneanalyttisessä paradigmassa

lähestymistapana on kontingenssi eli tilannesidonnaisuus. Tarkastelu keskittyy siis tilanteisiin ja tavoitteelliseen pragmatismiin, jolloin ratkaisu samaan ongelmaan vaihtelee tilanteen mukaan. Kontingenssinen lähestymistapa ja rakenneanalyttisen paradigman sisällä muotoiltu ajatus rajoittuneesta rationaalisuudesta ovat edelleen ajankohtaisia (Huhtala & Laakso, 2006; Seeck, 2008). Rakenneanalyttinen paradigma yhdistetään usein strategisen johtamisen teoriaan, missä keskeistä on strukturoitu visio, missio ja näihin tiekartan luova strategia (Huhtala & Laakso, 2006; Seeck, 2008). Organisaation strategian muuttaminen usein aikaansaa tarpeen rakenteellisille muutoksille ja toisinpäin, joten on rationaalista linkittää nämä aatesuuntaukset (Hamel, 2009).

Rakenneanalyysiin perustuvassa teoriassa johtajan päätehtävänä on usein työntekijöiden näkemysten haltuunotto ja jalostaminen organisaation kilpailuetua parhaiten edistäväksi (Seeck, 2008). Valta ja vastuu siirretään rakenneanalyysissä alemman tason päälliköille ja työntekijöille, jolloin heidän on ohjattava itse itseään ilman raskaita hallinta- ja valvontarakenteita (Seeck, 2008). Tämä paradigman muutos on saanut aikaan johtamistieteessä tarpeen jalkauttaa pragmaattinen johtamisoppi näille alemmille organisaatiotasolle (Huhtala & Laakso, 2006; Seeck, 2008). Tämä liikehdintä loi itsensä johtamisen tieteellisen viitekehyksen, jonka konseptin katsotaan saaneen alkunsa 1980-luvun puolella välissä (Manz, 1983, 1986; Manz & Sims, 1980). Rakenneanalyttinen paradigma linkittää siis rationaalisesti päätellen itsensä johtamisen johtamistieteisiin laajemmin.

Rakenneanalyttinen paradigma on monien tutkijoiden mukaan yhä ajankohtainen yrityksille, jotka kasvavat ja kansainvälistyvät (Hamel, 2009; Huhtala & Laakso, 2006). Rakenneanalyttiselle paradigmatte on myös liitetty typologisesti pyrkimys jatkuvasti kehittyvään johtajakoulutukseen, joka paremmin vastaisi vallitsevien rakenteiden ja strategioiden tarvetta (Huhtala & Laakso, 2006). Tämä johtajakoulutuksellinen elementti puoltaa rakententeellisen problemaattisen eksistenssin ja kontingenssin lisäksi ajatusta itsensä johtamisesta osana rakenneanalyttistä paradigmatte, sillä itsensä johtamisessa on perimmiltään kyse jatkuvasta johtamistoiminnan kehittämisestä (Houghton, 2000; Manz, 1986). Itsensä johtamista ja postmodernin rakenneanalyttisen paradigman merkitystä tulevaisuuden johtamistieteelle on tarkasteltu lisää luvussa 6.4.

2.3 Tutkimusasetelma

Tutkimuksen muuttujiksi määräytyivät kaikki viisi Big Five teorian ulottuvuutta. Taustateoria määritteli itsensä johtamisen strategioista neljä aiemmissa tutkimuksissa parhaaksi

todettua tekniikkaa tämän tutkimuksen muuttujiksi; Tarvepohjainen palkitseminen, positiivinen itselleen puhuminen, itsensä valvonta ja mentaaliharjoittelu (Furtner ym., 2012).

Persoonallisuusmuuttujia ja itsensä johtamismuuttujia verrattiin tutkimuksessa toisiinsa etsien mahdollisia korrelaatioita ja merkityksiä. Muuttujia käsittelevä aineisto kerättiin teemahaastattelemalla kuusi henkilöä, joille tehtiin Big Five piirrekartoitus, sekä perehdytettiin edellä mainittuihin neljään itsensä johtamisen strategiaan. Tutkimustulokset syntyivät tarkastelemalla haastateltavien persoonallisuutta suhteessa heidän kokemuksiinsa mitausjaksolla käytetyistä itsensä johtamisen strategioista. Kappaleessa 5 on esitetty tarkemmin havaintoja muuttujien suhteesta, sekä kappaleessa 6 esitetty tutkimustulokset.

Päätutkimuskysymys muodostui tutkimusaiheen ja viitekehyksen valinnan yhteydessä muotoon: miten itsensä johtamista voidaan tehostaa persoonallisuuspiirteitä hyödyntäen? Päätutkimushypoteesiksi asetettiin oletttama, että itsensä johtamista voidaan tehostaa persoonallisuuspiirteitä hyödyntäen omaamalla tarvittavat tiedolliset, taidolliset ja henkiset valmiudet. Tiedollisesti tuntemalla toimintaympäristön vaikutukset ja persoonallisuuspiirteiden funktionaaliset merkitykset itsensä johtamisen tehostamiskeinojen määrittämisessä, sekä omaamalla riittävän itsetuntemuksen. Taidollisesti osaamalla tarvittavien itsensä johtamisen tehostamiskeinojen suoritustekniikat, sekä kaksikehäiseen oppimiseen ja metaoppimiseen liitettävät analysointikyvyt ja suoritustekniset yksityiskohdat. Henkisesti henkilöllä tulee olla riittävä motivaatio, sitoutuminen ja minäpystyvyys prosessin toteuttamiseksi.

Aiemmissa aihetta käsittelevissä tutkimuksissa on todettu merkittävä yhteys itsensä johtamisen ja persoonallisuuspiirteiden välillä (Houghton, 2000; Williams, 1997). Yhteyden empiiriseksi verifioimiseksi asetettiin toinen tutkimuskysymys: voidaanko itsensä johtamista tehostaa systemaattisesti persoonallisuuspiirteisiin keskittymällä? Toiseksi tutkimushypoteesiksi asetettiin oletttama, että itsensä johtamista voidaan systemaattisesti tehostaa persoonallisuuspiirteitä hyödyntäen. Tutkimuskysymykset kolme, neljä ja viisi muodostettiin edistämään tutkimusaiheen tuntemusta pragmaattisesti ja yksityiskohtaisesti. Kolmas tutkimuskysymys asetettiin tarkastelemaan tehostamiskeinojen ja persoonallisuuden yhteyttä, neljäs tutkimuskysymys muodostettiin persoonallisuuksien vahvuuksien ja heikkouksien kartoittamiseksi, sekä viides tutkimuskysymys asetettiin selvittämään aiempien kysymysten ulkopuolella jääviä mielenkiintoisia löydöksiä.

Lisäksi asetettiin persoonallisuuspiirteisiin sitoutettuna yhteensä 11 tutkimushypoteesia, joiden oli määrä syventää haastateltaville luotavia personoituja hypoteeseja ja kartoittaa kokonaispersoonallisuuden kompleksista suhdetta yksittäisiin persoonallisuuspiirteisiin. Tutkimushypoteesit on esitetty liitteessä 6. Pohdintaa yksittäisten persoonallisuuspiirteiden ja kokonaispersoonallisuuden suhteesta on esitetty tarkemmin tutkimustulosten yhteydessä luvussa 6.3.

3 ITSENSÄ JOHTAMINEN

Itsensä johtaminen on tieteellinen teoria, jonka pyrkimyksenä on itseensä vaikuttaminen (Houghton, 2000). Yksinkertaisesti kyse on prosessista, jolla yksilöt vaikuttavat itseensä saadakseen voimavaransa suunnattua haluamallaan tavalla ja luodakseen tarvittavan motivaation tavoitteidensa täyttämiseksi. Tämä prosessi jalkautetaan käyttöön behavioristisilla ja kognitiivisilla strategioilla (Houghton, 2000, 2; Neck & Houghton, 2006).

Itsensä johtamista harrastetaan pääasiassa tiedostamatta ja sen kummemmin pohtimatta sen olemassaoloa. Ensimmäinen askel tieteellisyyteen otetaan, kun aletaan tietoisesti analysoida omaa taipumustamme hoitaa asioita ja johtaa itseämme määrätietoisesti kohti systemaattista itsensä johtamisprosessia. Itsensä johtaminen perustuu pitkälti itsetuntemuksen ja itsensä toteuttamisen yhdistämiseen tarkoituksenmukaisella ja tavoitteellisella tavalla (Neck & Houghton, 2006; Sydänmaanlakka, 2006, 88).

Itsensä johtamisessa yhdistyvät usein leadership ja management aspektit johtamisen nelikenttäajattelussa. Itsensä johtamisen tarpeellisuuden johtamiskeinona määrittävät organisaatiorakenne ja organisaatiokulttuuri. Itsensä johtamisessa, perinteiseen alaisjohtamiseen nähden, korostuvat hyvän itsetuntemuksen lisäksi myös motivaation ja tyytyväisyyden merkitys, sitoutuminen, sekä taipumus ja kyvykkyys tehokkaaseen itseensä vaikuttamiseen (Neck & Houghton, 2006; Sydänmaanlakka, 2006, 5).

3.1 Itsensä johtamisen visio

Itsensä johtamisen teoria pohjautuu monin paikoin vakiintuneempiin motivaatioteorioihin ja itseensä vaikuttamisen teorioihin (Houghton, 2000). Itsensä johtaminen voidaan nähdä itseensä vaikuttamisen kaartuvana teoriana, joka sisällyttää itsesääntelyn ja itsehallinnan sekä liittää tärkeitä аспектеja kognitiivisen arvioinnin teoriasta ja sosiokognitiivisesta teoriasta (Hough-

ton, 2000, 11). Itsensä johtamisella on siis vahva teoreettinen perusta. Vaikka itsensä johtaminen sisältää ja yhdistää keskeisiä aspekteja monista tunnetuista motivaatioteorioista, se on uniikki ja itseisarvoinen konsepti käyttäytymistä muokkaavia strategioita (Houghton, 2000).

3.1.1 Itsesääntely

Itsensä johtamiseen läheisesti sidoksissa oleva itsesääntely (”self-regulation”) on prosessi, jolla supistetaan variaatiota määritellyn standardin suhteen (Kanfer, 1970; Neck & Manz, 1996a). Itsesääntely on ihmiselle ominaista, mutta yksilöiden välillä on eroja kyvyssä suorittaa tarkoituksenmukaista ja tavoitteellista itsesääntelyä (Locke & Latham, 1990). Itsesääntely on teoriana laajalti vakiintunut ja validoitu lukuisten eri tieteenalojen toimesta (Neck & Houghton, 2006).

Kanferin ja Ackermannin mukaan itsesääntelyprosessia voidaan verrata mekaaniseen termostaattiin. Termostaatti tunnistaa lämpötilan vaihtelut asetetun standardin suhteen ja pyrkii vähentämään eroavuutta standardiin. Teorian mukaan variaatiota voidaan pienentää tarkkailemalla itseään, itsearviointilla ja reagoimalla havaintoihin (Kanfer & Ackerman, 1989). Itsensä tarkkailulla on määrä kiinnittää huomiota omiin tapoihin toimia, kun taas itsearviointilla verrataan omaa käyttäytymistä asetettuun standardiin tai ihanteelliseen olotilaan. Itsetuntemus, sekä kyky reflektoida omaa toimintaa on siis itsesääntelyprosessissa keskeinen lopputulosta määrittävä tekijä (Neck & Houghton, 2006, 8). Reagoimalla päätetään, pienennetäänkö variaatiota kognitiivisella vai behavioristisella muutoksella. Kognitiivinen muutos tehdään asettamalla standardi vastaamaan suoritustasoa, kun taas behavioristinen muutos tehdään asettamalla suoritus vastaamaan standardia (Neck & Houghton, 2006). Molemmilla tavoilla siis pyrkimys on pienentää standardin ja suoritustason variaatiota.

Itsesääntelyn teoriassa standardien oletetaan vain muodostuvan itsestään, eikä niinkään kiinnitetä huomiota siihen, miten ne muodostuvat (Locke & Latham, 1990). Organisatorisessa ympäristössä itsesääntelystandardit muodostuvat tehtävien ja organisaatiokulttuurin mukaan. Organisaation tavat, säännöt ja prosessit laaditaan siten, että variaation pienentymistä tapahtuu automaattisesti (Neck & Manz, 1996a). Itsesääntely voidaankin luokitella olevan lähempänä ulkoista kuin sisäistä vaikuttamista (Manz, 1990; Neck & Manz, 1996a). Itsesääntelyn sisäänrakennettu automatisoitu reaktio ulkoiseen vaatimukseen voidaan nähdä heikompana muotona itseensä vaikuttamisesta kuin itsensä johtaminen (Houghton, 2000). Itsesääntely on deskriptiivisenä teoriana riippuvainen normatiivisesta itsensä johtamisesta, jonka avulla voidaan pragmaattisesti reagoida havaintoihin itsesääntelyprosessin toiminnassa (Neck &

Houghton, 2006). Etenkin käyttäytymiseen keskittyvillä itsensä johtamisen strategioilla voidaan parantaa yksilön itsesääntelyä kohottamalla itsetuntemusta, ehdollistamalla palkkioita ja rangaistuksia, sekä valvomalla omia toimenpiteitä suhteessa standardiin (Neck & Houghton, 2006, 10). Tarvepohjainen palkitseminen sekä ajatusten johtamisen strategiat ovat kuitenkin myös tutkimuksissa todettu itsesääntelyn prosessia tehostaviksi (Neck & Houghton, 2006).

3.1.2 Itsensä hallinta ja itsehillintä

Itsensä hallinta (”self-management”) on itsesääntelyä kognitiivisempi teoria, joka pyrkii pienentämään standardin ja suoritustason variaatiota hallinnoimalla tietoisesti yksilön käyttäytymismalleja (Andrasik & Heimberg, 1982; Luthans & Davis, 1979; Manz, 1986; Manz & Sims, 1980). Teorian mukaan tietoisella itsensä hallinnalla yksilö valitsee lyhyellä aikavälillä epämieluisan käyttäytymismallin saavuttaakseen pitkällä aikavälillä tavoitteensa (Manz, 1986; Manz & Sims, 1980; Mills, 1983; Thoresen & Mahoney, 1974).

Itsensä hallinta perustuu itsehillinnän (”self-control”) konseptiin, joka kehitettiin alun perin vastaamaan kliinisen psykologian tarpeita (Cautela, 1969; Mahoney & Arnkoff, 1978, 1979; Mahoney & Thoresen, 1974; Thoresen & Mahoney, 1974). Arvostetuissa Dunedin tutkimuksissa on todettu itsehillinnän olevan suurin yksittäinen ihmisen menestymistä määrittävä tekijä (Moffitt, Poulton & Caspi, 2013, 353). Dunedin tutkimusten mukaan itsehillintää voi kehittää, ja sen myötä saavuttaa suurta yhteiskunnallista ja yksilöllistä hyötyä (Moffitt ym., 2013, 359).

Useita itsehillinnän spesifejä strategioita on esitetty kliinisen psykologian kirjallisuudessa, kuten itsensä tarkkailu, itsenäinen tavoitteiden asettaminen, itsensä valvonta, itsensä vahvistaminen, itsensä rankaiseminen ja toistoharjoittelu (Mahoney & Arnkoff, 1978, 1979). Nämä strategiat jalkautetaan itsensä hallinnan teoriassa organisatoriseen ympäristöön (Andrasik & Heimberg, 1982; Luthans & Davis, 1979; Manz & Sims, 1980). Itsensä hallinnan strategiat mahdollistavat itseensä vaikuttamisen tavoilla, jotka vähentävät variaatiota suoritustason ja standardin välillä, mutta eivät mahdollista standardien arviointia (Manz, 1986; Neck & Manz, 1996a). Itsensä hallinta voidaan siis katsoa olevan itsesääntelyä lähempänä kliinistä sisäistä vaikuttamista, mutta kuitenkin itsensä johtamista heikompi muoto vaikuttaa itseensä (Houghton, 2000, 10).

Itsensä hallinnan strategiat luovat perustan itsensä johtamisen käyttäytymiseen keskittyville strategioille (Manz, 1986; Manz & Neck, 1999). Itsensä johtaminen pienentää variaatiota suoritustason ja asetetun standardin välillä, mutta myös muokkaa standardeja, tarkastellen niiden

tarkoituksia ja soveltuvuutta (Manz, 1986). Itsensä johtamisen teoriassa variaation pienentämisen prosessi perustuu sisäistettyihin, ylemmän asteen käyttäytymisen standardeihin, lyhyen aikavälin operationaalisten standardien sijaan (Manz, 1986). Ylemmän asteen standardit itseensä vaikuttamisessa tarjoavat tarkan syyn hallittavalle käyttäytymismallille, eli yksilö voi arvioida tavoitteen pätevyyttä ja soveltuvuutta laajemmassa kontekstissa, eikä ainoastaan keskittyä saavuttamaan jonkin yksittäisen tavoitteen välittömässä tilanteessa. Itsensä johtamisen teoria siis sisältää piirteitä sekä itsesääntelystä, että itsensä hallinnasta lisäten kognitiivisen aspektin (Neck & Houghton, 2006).

3.1.3 Sisäinen motivaatio

Itsensä johtaminen keskittyy ulkoisen motivaation lähteiden ohella sisäisen motivaation lähteisiin ja tarvepohjaiseen palkitsemiseen (Manz, 1986, 1992a; Manz & Neck, 1999). Itsensä johtamisen käsitteellistämä tarvepohjainen palkitseminen perustuu pääosin sisäistä motivaatiota käsittelevään kirjallisuuteen, etenkin Decin ja Ryanin kognitiivisen arvioinnin teoriaan (1985). Sisäinen motivaatio edellyttää yksilön kiinnostuksen, ilon ja viihtyvyyden integroitumista käytännön työtehtäviin (Deci & Ryan, 1985). Kognitiivisen arvioinnin teorian mukaan kompetenssin tuntemus ja itsemääräytymisen tarve ovat pääasiallisia tekijöitä jotka määrittävät sisäistä motivaatiota (Houghton, 2000, 10). Kompetenssin tuntemus sisältää tarpeen harjoitella ja laajentaa osaamista, kun taas itsemääräytyminen sisältää tarpeen tuntea olonsa vapaaksi ulkoisista paineista, kuten ehdollisista palkkioista (Deci & Ryan, 1985). Kognitiivisen arvioinnin teorian mukaan yksilöt etsivät ja ylittävät vaativia haasteita pyrkimyksenään tuntea korkeampaa kompetenssia ja itsemääräytymistä.

Sisäisen motivaation tehokkuus on osoitettu useissa tutkimuksissa (Deci, Connell, & Ryan, 1989; Harackiewicz, 1979; Oldham & Cummings, 1996; Zhou, 1998). Esimerkiksi Oldham ja Cummings (1996) osoittivat, että sisäistä motivaatiota kohottavat työolot johtivat korkeampaan työntekijöiden luovuuteen. Tuntemus kompetenssista ja itsemääräytymisestä ovat itsensä johtamisessa keskeisessä roolissa tarvepohjaisen palkitsemisen konseptissa (Manz & Neck, 1999).

3.1.4 Minäpystyvyys

Itsensä johtamisen teoria on ottanut vaikutteita myös Banduran (1977, 1986) sosiokognitiivisesta teoriasta. Sosiokognitiivisen teorian mukaan ihmisen käyttäytymistä voi parhaiten selittää kolmisuuntainen suhde sisäisten vaikuttimien (kognitiiviset prosessit ja persoonalliset te-

kijät), ulkoisten vaikuttimien (ympäristön vaikutus) ja käyttäytymisen välillä (Bandura, 1977, 1986). Itsensä johtamisen teorian perustana on sosiokognitiivisen teorian vastavuorois-deterministisessä näkökulmassa ihmisen käyttäytymisestä, minkä mukaan sekä toimintaympäristön kontingenssilla, että kognitiivisilla prosesseilla on vaikutusta käyttäytymiseen (Manz & Neck, 1999; Neck & Manz, 1992, 1996a).

Minäpystyvyys (”self-efficacy”) on sosiokognitiivisen teorian keskeisimpiä käsitteitä. Minäpystyvyydellä tarkoitetaan yksilön käsitystä omasta kyvystään suorittaa määrättyä tehtävää (Bandura, 1986, 1991). Minäpystyvyydellä on liittymäpintaa myös kognitiivisen arvioinnin teorian kanssa, jonka mukaan kompetenssin ja itsemääräytymisen tarve ajaa yksilöt valitsemaan vaikeita tavoitteita (Deci & Ryan, 1985). Vaikeampien tavoitteiden saavuttaminen kohottaa yksilön minäpystyvyyttä (Bandura, 1991), ja korkea minäpystyvyyden taso taas nostaa tulevaisuuden tavoite standardit yhä korkeammalle, sekä johtaa suurempaan ponnisteluun ja sinnikkyYTEEN tavoitteiden saavuttamiseksi (Bandura & Cervone, 1983, 1986). Tämä korostaa tarkoituksenmukaisen tavoitteiden asettamisen merkitystä ihmisen minäpystyvyyden kohottamiseksi, jolloin positiivinen työtehokkuuden kohottamisen kehä toteutuu. Eräs tällainen keino on asettaa välimaaleja helposta vaikeaan, jolloin syntyy kehittymisen tunne (Williams, 1997, 3).

3.1.5 Itsetunto, itsemääräytyminen ja identiteetti

Myös itsetunnolla (”self-esteem”) on merkitystä itsensä johtamisen tehostamisen kannalta, etenkin itsesääntelyn tasolla (Baumeister, Heatherton & Tice, 1993). Korkeamman itsetunnon omaavat ihmiset osaavat asettaa paremmin tavoitteita itselleen, sekä ovat paremmin haitallisten vaikutusten ulottumattomissa (Rhodes & Wood, 1992). Toisaalta hyvin korkean itsetunnon omaavat yksilöt saattavat asettaa jopa liian korkeita tavoitteita itselleen, jolloin suoritus-taso ei saavuta optimaalista kapasiteettia (Baumeister ym., 1993).

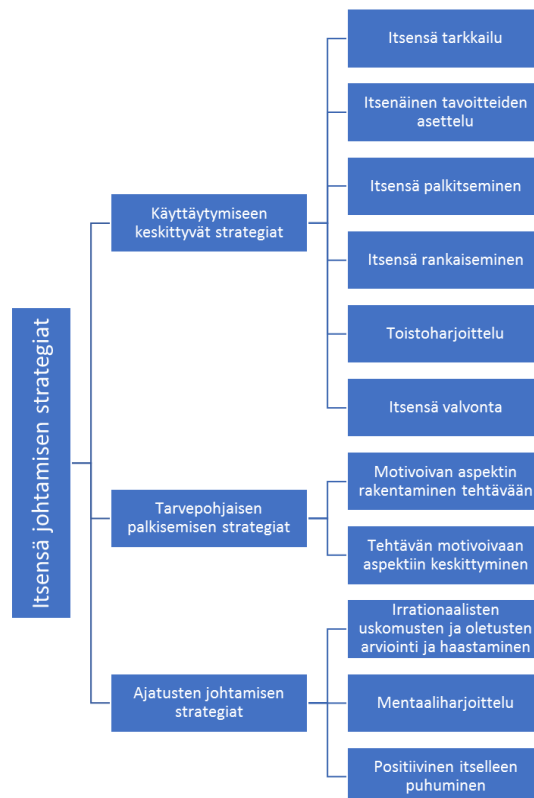
Itsemääräytymisellä (”self-determination”) on suuri merkitys sisäisen motivaation rakentumisessa (Bandura, 1986; Deci & Ryan, 1985). Itsemääräytymisellä tarkoitetaan ihmisen käsitystä siitä, että hän voi vaikuttaa omaan elämäänsä omilla ratkaisuillaan. Korkealla itsemääräytymisellä on todettu olevan suuri vaikutus itsesääntelyn tehokkuuteen. Tutkimuksissa on todettu yhteys korkean itsemääräytymisen ja tupakoinnin vähentämisen, painon hallinnan, sekä äänkytksen lieventämisen välillä (Williams, 1997, 12). Korkean itsemääräytymisen on todettu myös vaikuttavan yksilön aloitteellisuuteen, sekä aktiivisuuteen työympäristössä (Hammer & Vardi, 1981). Itsensä johtamiseen harjaantumalla voidaan luoda korkeampi itsemääräytymi-

sen aste, jolloin itseluottamus ja sisäinen motivaatio kohoavat, sekä avuttomuuden tunne poistuu (Seligman, 1991).

Itsetuntemus eli identiteetti (”self-knowledge”) on myös merkittävä tekijä itsensä johtamisen metataitojen kehittämisessä. Tavoitteellisella itsensä tarkkailulla, voidaan muokata omaa käyttäytymistä optimaalisemmaksi määrätyissä tilanteissa (Snyder, 1987). Realistisella käsityksellä omista vahvuuksista ja heikkouksista voidaan keskittyä oikeanlaisiin tehtäviin, tai vaihtoehtoisesti pyrkiä yksityiskohtaisemmin kehittymään tarvittavissa metataidoissa (Snyder, 1987). Itsetuntemusta kehitettäessä, kehittyy myös kyky suorittaa tehokasta ja yksityiskohtaista itsearviointia. Itsearvioinnin merkitys on itsensä johtamisen kehittämisprosessille äärimmäisen suuri, johtuen ulkoisen palautteen puutteesta (Sydänmaanlakka, 2006, 33). Itsetuntemus vaikuttaa välillisesti myös ammattitaitoon, sillä hyvät oppimisvalmiudet ja uudistumiskyky vaativat itsetuntemusta (Paasivaara, 2010, 132).

3.2 Itsensä johtamisen strategia

Itsensä johtamisen strategiat jaetaan yleisesti kolmeen pääkategoriaan: Käyttäytymiseen keskittyviin strategioihin, tarvepohjaisen palkitsemisen strategioihin ja rakentavan ajattelun malliin perustuviin strategioihin, eli ajatusten johtamisen strategioihin (Anderson & Prussia, 1997; Manz, 1992b; Manz & Neck, 1999; Prussia ym., 1998).



Kuva 2. Itsensä johtamisen strategiat (Manz, 1992b).

3.2.1 Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat

Käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden tarkoitus on edistää positiivista ja toivottavaa käyttäytymistä, sekä samalla karsia haitallista käyttäytymistä (Neck & Houghton, 2006). Nämä strategiat toimivat ennen kaikkea epämieluisien tehtävien suorittamisessa (Manz, 1992a; Manz & Neck, 1999). Näitä strategioita ovat itsensä tarkkailu, itsenäinen tavoitteiden asettelu, itsensä palkitseminen ja rankaiseminen, toistoharjoittelu, sekä itsensä valvonta (Neck & Houghton, 2006). Itsensä tarkkailu on tietoisuuden lisäämistä miksi ja milloin käyttäytyä määrättyllä tavalla. Näin toimimalla voi identifioida käyttäytymismalleja, joita tulisi muuttaa, parantaa tai poistaa (Mahoney & Arnkoff, 1978, 1979; Manz & Neck, 1999; Manz & Sims, 1980). Itsereflektion seurauksena yksilö voi luoda tehokkaamman tavan asettaa itselleen tavoitteita, joka voi johtaa tehokkaampaan suoritukseen (Manz, 1986; Manz & Neck, 1999; Manz & Sims, 1980). Itseään palkitsemalla voi vahvistaa toivottua käyttäytymismallia ja tavoitteiden saavuttamista (Mahoney & Arnkoff, 1978, 1979; Manz & Neck, 1999; Manz & Sims, 1980). Myös itsensä rankaisemista voi käyttää halutun käyttäytymismallin vahvistamiseen, etenkin mikäli sitä käytetään harvoin ja vain pahimpien käyttäytymismallien korjaamisessa (Neck & Houghton, 2006). Kenties yleisin tapa suorittaa itsensä johtamista on toistoharjoittelu, jonka avulla voi hioa tekniikoita ja myös korjata ongelmia käyttäytymismalleissaan (Manz, 1992b; Manz & Neck, 1999; Manz & Sims, 1980; Thorensen & Mahoney, 1974). Itsensä valvonnassa asetetaan käyttäytymismalli vastaamaan paremmin yksilön luontaista arvopohjaa, nostamalla tukahdutettuna tai piilotettuna olevia arvoja niiden päälle muodostuneiden sekundääristen tarpeiden edelle (Manz, 1992b; Manz & Neck, 1999; Manz & Sims, 1980). Käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden tarkoitus on siis vahvistaa positiivisia ja haluttuja tapoja, jotka johtavat tavoitteiden saavuttamiseen.

3.2.2 Tarvepohjaisen palkitsemisen strategiat

Tarvepohjaisen palkitsemisen strategiat ovat nimensä mukaisesti strategioita, joiden avulla kohotetaan motivaatiota löytämällä luonnostaan palkitsevia tehtäviä tai luontaisesti palkitsevia аспектеja suoritettavista tehtävistä (Neck & Houghton, 2006). Luontainen tai tarvepohjainen palkkio syntyy, kun insenttiivit on sisäänrakennettu tehtävään itseensä (Manz, 1992a; Manz & Neck, 1999). Toisin sanoen ihminen on tarvepohjaisesti palkittu tai sisäisesti motivoitunut, kun hän motivoituu tehtävän suorittamisesta itseisarvoisesti. Tarvepohjaisen palkitsemisen strategiat edistävät tunteuksia kasvaneesta kompetenssista, itsemääräytymisestä ja tarkoituksesta (Manz, 1986; Manz & Neck, 1999; Neck & Houghton, 2006).

Tarvepohjaisen palkitsemisen strategiat ovat pyrkimystä rakentaa miellyttäviä ja nautinnollisia piirteitä suoritettavaan tehtävään, jotta tarvepohjaista tyydytystä on saavutettavissa tehtävästä itsestään ja tehtävästä tulee tarvepohjaisesti palkitseva (Manz & Sims, 1986; Norris, 2008). Tarvepohjaista palkitsemista on esimerkiksi suorittaa tehtävä esteettisesti miellyttävässä ympäristössä tai muiden ihmisten seurassa (Bond & Titus, 1983). Vaihtoehtoisesti yksilö voi muuttaa näkökulmaansa suoritettavasta tehtävästä keskittymällä tehtävän luontaisesti palkitseviin aspekteihin (Manz & Neck, 1999). Tarvepohjaisen palkitsemisen strategioiden on siis määrä kohottaa sisäistä motivaatiota itsemääräytymiseen, kompetenssiin ja tarkoituksen tunteeseen vaikuttamalla.

3.2.3 Ajatusten johtamisen strategiat

Ajatusten johtamisen strategiat luovat ja ylläpitävät toimivia kognitiivisia ajattelutapoja (Neck & Houghton, 2006). Manz ja Neck ovat tunnistaneet kolme pääsääntöistä tapaa, joilla ajattelumalleja voidaan muokata: itsensä analysointi ja arvopohjan kehittäminen, mentaaliharjoittelu, sekä positiivinen itsensä vakuuttaminen puheella (Manz, 1992a; Manz & Neck, 1999; Neck & Manz, 1996b). Näitä strategioita voidaan koontavasti kuvata ajatusten johtamisena (Manz & Neck, 1991; Neck & Manz, 1992, 1996b; Neck & Milliman, 1994; Neck, Stewart, & Manz, 1995). Ajatusten johtamisen mallin mukaan yksilön on mahdollista tehostaa toimintaansa keskittymällä ajattelutapoihinsa (Norris, 2008).

Ihmisten yleisin ongelma toiminnan tehostamisen suhteen on toimimaton ajattelu (Burns, 1980; Ellis, 1977). Toimimattomat ajatukset johtuvat usein taustalla olevista toimimattomista arvoista ja oletuksista, jotka taas usein johtuvat stressaavista tai ongelmallisista tilanteista (Burns, 1980; Ellis, 1977). Ajatusten johtamisen mallin mukaan analysoimalla itseään voidaan tunnistaa nämä toimimattomat arvot ja oletukset, jolloin ne voidaan korvata rationaalisemmilla vastaavilla (Burns, 1980; Ellis, 1977; Manz & Neck, 1999; Neck & Houghton, 2006; Neck & Manz, 1992). Positiivinen itselleen puhuminen voidaan määritellä toimintana, jossa viestimme sisäisesti itsellemme (Ellis, 1962; Neck & Manz, 1992). Tämä tapahtuu usein osin tiedostamattomalla tasolla, yksilön reagoidessa mentaalisesti omaan toimintaansa liittyen (Ellis, 1962, 1977; Manz & Neck, 1991; Neck & Manz, 1992). Yksilö voi tehostaa toimintaansa vaientamalla negatiivista ja lannistavaa sisäistä dialogia, sekä vahvistamalla kannustavaa ja positiivista sisäistä dialogia käyttämällä positiivisen itselleen puhumisen strategiaa tehokkaasti (Manz & Neck, 1999; Seligman, 1991). Mentaaliharjoittelu määritellään usein olevan suoritettavan tehtävän symbolista, sisäistä tai mentaalista visualisointia, johon ei liity fyy-

sistä elementtiä (Driskell, Copper, & Moran, 1994; Finke, 1989; Manz & Neck, 1991; Neck & Manz, 1992; Richardson, 1967). Mentaaliharjoittelun soveltaminen itsensä johtamisen tehostamiskeinona perustuu ajatukseen, jonka mukaan visualisoimalla onnistunut suoritus vaiheineen ennen varsinaista suoritusta on huomattavasti helpompi suorittaa tilanne myös aktualisesti onnistuneesti (Manz & Neck, 1999). Driskellin ja kollegoiden tutkimuksessa todetaan, että mentaaliharjoittelulla on merkittävä positiivinen vaikutus lopputuleman kannalta (Driskell ym., 1994). Weickin mukaan myös tilanteen analysointi on helpompaa tehtävää varsinaisesti suoritettaessa, mikäli analysointia on suoritettu jo suunnitteluvaiheessa (Weick, 1979). Mentaaliharjoittelu toimii siis vain ennakoitavissa olevissa skenaarioissa.

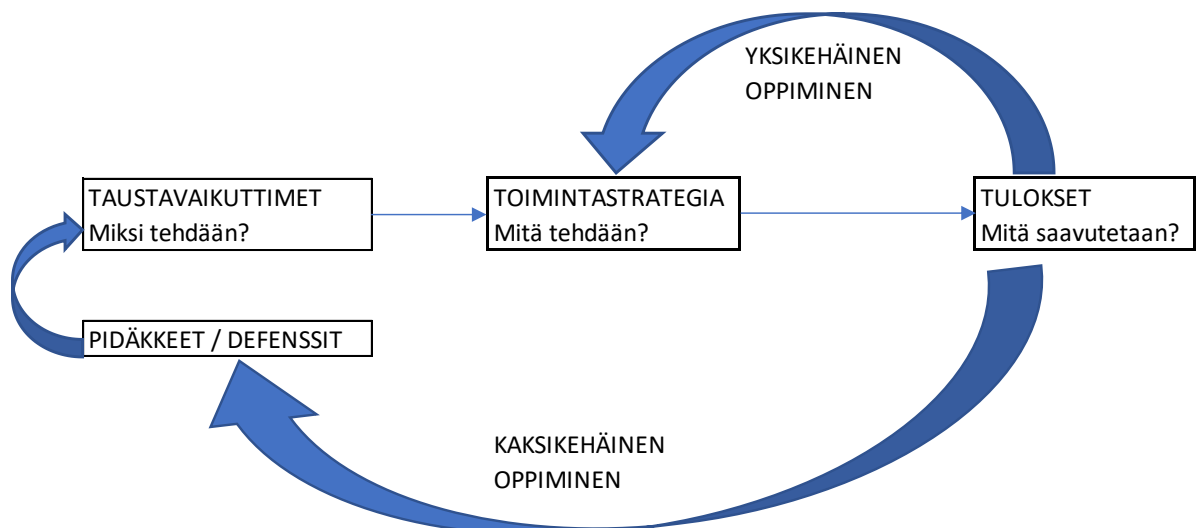
Positiivisella itselleen puhumisella ja mentaaliharjoittelulla voidaan myös vaikuttaa omiin arvoihin ja oletuksiin, jolloin nämä strategiat implementoituvat luontaisiin toimintatapoihin (Williams, 1997, 4). Ajatusten johtamisen mallin mukaan arvot, sisäinen dialogi ja mentaalinen visualisointi siis yhdessä vaikuttavat yksilön ajatusmalleihin (Manz & Neck, 1999; Neck & Manz, 1992). Manzin ja Neckin mukaan ihmisellä on taipumus käyttää joko mahdollisuuksiin tai esteisiin perustuvaa ajatusmallia (Manz & Neck, 1999; Neck & Manz, 1992). Mahdollisuuksiin perustuvaa ajatusmallia soveltavat ihmiset ovat aktiivisempia haasteiden ja vaikeuksien selvittämisessä, sekä ovat valmiita tekemään suuremman työn haasteiden voittamiseksi. Esteisiin perustuvaa ajatusmallia soveltavat ihmiset taas tyypillisesti lannistuvat haasteiden edessä ja keskittyvät tilanteiden negatiivisiin puoliin (Manz, 1986; Seligman, 1991). Ajatusten johtamisen malliin liittyvä mahdollisuuksiin ja esteisiin pohjautuva ajattelumallijako perustuu Seligmanin mukaan laajaan määrään empiiristä tutkimusta, jotka liittyvät optimismiin ja pessimismiin, sekä opittuun avuttomuuteen (Seligman 1991). Tutkimukset osoittavat myös, että optimismilla on positiivinen vaikutus fyysiseen ja henkiseen terveyteen, sekä kykyyn sietää stressiä (Scheier & Carver, 1985, 1992; Scheier, Carver & Bridges, 1994; Scheier, Weintraub & Carver, 1986; Segerström, Taylor, Kemeny & Fahey, 1998). Scheierin ja Carverin mukaan optimistinen näkökulma vaikuttaa positiivisesti yksilön kykyyn toimia itselleen edullisesti haastavissa elämäntilanteissa (1992, 202). Ajatusten johtamisen strategioiden on siis määrä kehittää yksilön ajatusmalleista positiivisia, rakentavia ja mahdollisuusperustaisia.

Ajatusten johtamisen strategiat tarvitsevat toisinaan rinnalleen myös muita itsensä johtamisen strategioita, sillä jotkin syvälle juurtuneet käyttäytymismallit eivät ole muutettavissa pelkällä ajatuksen voimalla (Neck & Manz, 1992). Ajatusketjut ovat monisyisiä ja vaativat toisinaan laajoja muutoksia, jotta niiden hallinta on muutettavissa tietoiseksi toiminnaksi (Neck & Manz, 1992). Ajatusmalleilla on kuitenkin todettu poikkeittieteellisesti olevan suora yhteys

suorituskykyyn, mikä tukee osaltaan evidenssiä ajatusten johtamisen strategioiden toimivuudesta. Urheilupsykologiassa positiivisella sisäisellä dialogilla ja mentaaliharjoittelulla on lukuisissa tutkimuksissa todettu olevan vaikutusta suorituskykyyn (Andre & Means, 1986; Clark, 1960; Feltz & Landers, 1983; Kendall, Hrycaiko, Martin & Kendall, 1990; Lee, 1990; Mahoney & Avenier, 1977; Zecker, 1982). Ajatusten johtamisen strategioiden positiivisia vaikutuksia on todettu myös lukuisissa kliinisen psykologian tutkimuksissa (Bonadies & Bass, 1984; Crowder, 1989; Harrell, Chambless & Calhoun, 1981; Schill, Monroe, Evans & Ramanaiah, 1978), psykologisessa neuvonnassa (Baker, Johnson, Kopala & Strout, 1985) ja viestinnässä (Boice, 1985).

3.2.4 Kaksikehäinen oppiminen ja metaoppiminen

Itsensä johtaminen toimii kaksikehaisen oppimisen periaatteella (Williams, 1997, 5). Kaksikehäisellä oppimisella tarkoitetaan tavoitteiden ja päätöksentekoperusteiden muokkaamista kokemuseräisesti. Yksikehäisessä oppimisessä pyritään ratkaisemaan ulkoa määritetty problematiikka muokkaamalla toimintatapaa, kyseenalaistamatta tavoitteen validiteettia ja taustavaikuttimia. Kaksikehaisen oppimisen avulla voidaan vaikuttaa sekä tavoitteiden asettamiseen, että keinoihin saavuttaa nämä tavoitteet (Argyris & Schön, 1996). Kaksikehäisessä oppimisessa kohdataan pidäkkeitä, mitkä haastavat alkuperäisen tavoitteen tai taustavaikuttimen korvaamista. Nämä pidäkkeet voivat olla juurtuneita ja hyvin kompleksisia, joten niiden muokkaaminen ei ole mahdollista ilman laaja-alaista reflektiota. Mikäli pidäkkeet saadaan ohitetua, voidaan muokata tavoitteita ja taustalla vaikuttavia olettamuksia joustavasti tarkoituksenmukaisemmiksi (Argyris & Schön, 1996).



Kuva 3. Yksi- ja kaksikehäinen oppiminen (Argyris & Schön, 1996).

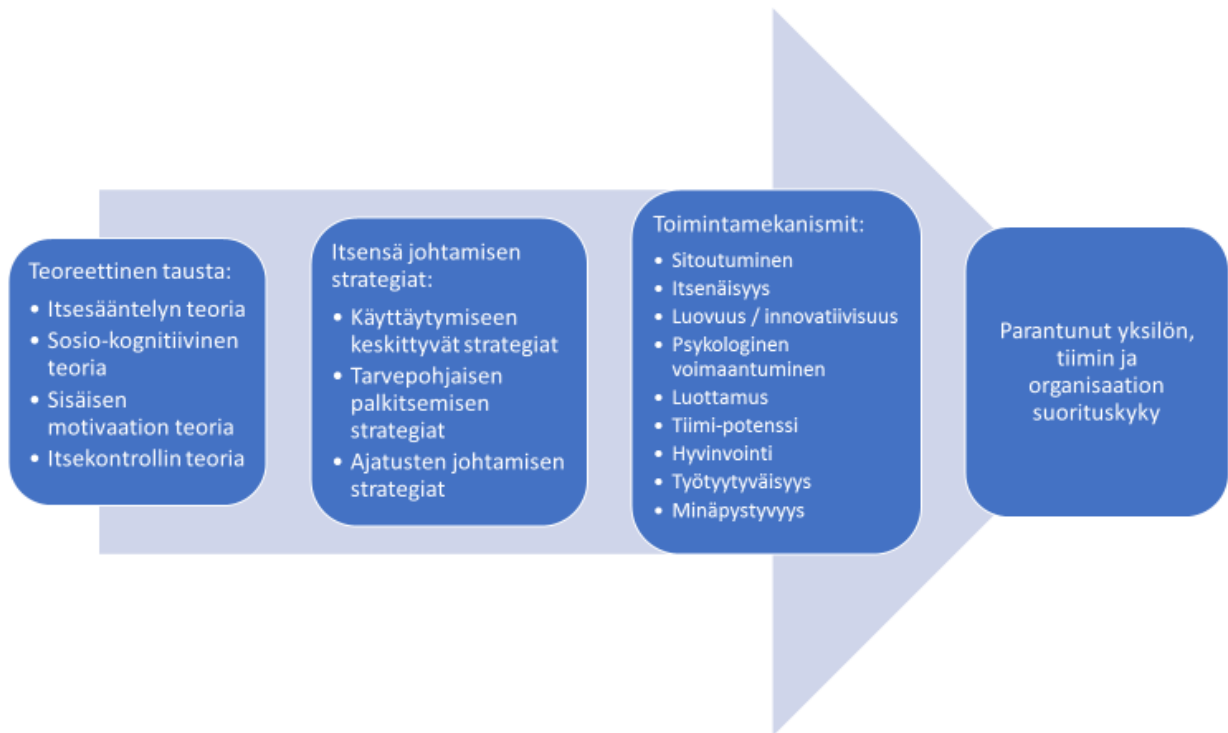
Itsensä johtaminen soveltaa myös metaoppimista oppimistekniikkana (Williams, 1997, 5). Metaoppiminen on metakognition osa-alue, joka käsittää tiedon hankkimisen myöhempää oppimista varten (Biggs, 1985). Metaoppiminen on siis selkeämmin ilmaistuna oppimaan oppimista. Metaoppimiseen vaikuttaa myös yksilön kyky omaksua uutta tietoa. Korkeammat metataidot omaavilla ihmisillä on Williamsin mukaan parempi kyky omaksua tietoa, jolloin voidaan olettaa, että heidän on mahdollista saavuttaa muita ihmisiä korkeampi suorituskky itsensä johtamisessa (Williams, 1997, 6). Williamsin oletus perustuu siihen, että näiden yksilöiden on mahdollista keskittää huomionsa taitojensa hiomiseen, eikä niinkään laaja-alaiseen oppimiseen (Williams, 1997, 6). Näin ollen persoonallisuudella on vaikutusta siihen, miten suorituskkyiseksi yksilö voi kehittyä itsensä johtamisessa (Williams, 1997, 7).

Williamsin mukaan itsensä johtamisen strategioita voidaan pitää itsensä johtamisen metataitoina, eli taitoina jotka mahdollistavat kehittymisen itsensä johtamisessa (Williams, 1997, 5). Itsensä johtamiseen harjaantuminen vaikuttaa ensisijaisesti metataitoihin, mutta niiden piilevän luonteen vuoksi mittaamisen on perustuttava niiden ilmentymiin jonkinlaisena arvotettavana käyttäytymisenä (Williams, 1997, 5). Yksilön kliininen metataitotaso ei välttämättä aina ilmene työtehtävissä, sillä toimintaympäristön vaikutukset ja tilanteiden virikkeellisyys korreloivat motivaation kanssa, vaikuttaen myös näin suoritukseen (Stewart, Carson & Cardy, 1996; Williams, 1997). Itsensä motivoiminen ja kaksikehäisen oppimisen metataidot voivat pienentää toimintaympäristön haitallisia vaikutuksia itsensä johtamisessa (Williams, 1997, 5).

3.3 Itsensä johtamisen missio

Itsensä johtamiseen harjaantumisen on todettu lisäävän yksilön sitoutumista asetettuihin tehtäviin ja tavoitteisiin, sekä kykyä ja halua suoriutua tehtävistä itsenäisesti (Bligh ym., 2006; Houghton & Yoho, 2005). Itsensä johtamisen on todettu myös lisäävän innovatiivisuutta ja luovuutta, itsenäisyyden ja itsemääräytymisen myötä (Diliello & Houghton, 2006). Työtyytyväisyyden on lisäksi todettu kasvavan itsensä johtamisen avulla (Neck & Manz, 1996a). Itsensä johtaminen lisää myös motivoitumista ja voimaantumista (Houghton & Yoho, 2005; Manz, 1992b; Prussia ym., 1998), sekä kohottaa minäpystyvyyttä (Manz, 1986; Neck & Manz, 1992; Prussia ym., 1998). Itsensä johtamisen strategioiden positiivinen vaikutus edellä mainittuihin toimintamekanismeihin, on todettu myös kliinisen psykologian behavioristisen ja kognitiivisen terapian empiirisissä tutkimuksissa (Burns, 1980; Cautela, 1969; Ellis, 1962, 1977; Mahoney & Arnkoff, 1978, 1979; Mahoney & Thoresen, 1974; Thoresen & Mahoney, 1974).

Näiden toimintamekanismien avulla itsensä johtaminen pyrkii kohottamaan yksilön työtehokkuutta, mikä on itsensä johtamisen primäärinen päämäärä.



Kuva 4. Itsensä johtamisen toiminta-ajatus ja toimintamekanismit (Neck & Houghton, 2006, 17).

Seuraavissa alaluvuissa on avattu tutkimuksen kannalta keskeisimmät itsensä johtamisen toimintamekanismit: motivoituminen, minäpystyvyys ja voimaantuminen, sekä periaatteet työtehokkuuden kohottamisen taustalla.

3.3.1 Motivoituminen

Motivaatio käsitteellä tarkoitetaan ihmisen psyykkisen, tunnepohjaisen ajattelun ja prosessin ilmenemistä, sekä tilannesidonnaisesti ihmisen käyttäytymisen ja ajattelun muuttuvaa prosessia, joka määrää hänen suuntautuneisuutensa laadun ja voimakkuuden käsiteltävän asian viitekehyksessä (Peltonen ym., 1987, 22). Motivaatioteoriat voidaan jakaa karkeasti kolmeen pääryhmään: tarveteorioihin, yllyketeorioihin ja odotusarvoteorioihin. Tarveteoriat kuvaavat käyttäytymisen sisäisiä syitä, yllyketeoriat tarkastelevat käyttäytymistä määrittäviä ulkoisia tekijöitä ja odotusarvoteoriat yksilöllisiä eroja tavassa reagoida edellä mainittuihin sisäisiin ja ulkoisiin syihin. Motivaatio on siis yksilön tarpeiden, ulkoisten tekijöiden ja näitä koskevien yksilöllisten erojen summa. (Peltonen ym., 1987, 33)

Motivaatio on ihmismielen keino pyrkiä saavuttamaan tavoitteita ja päämääriä, joita ihminen tietoisesti tai tiedostamattomasti haluaa saavuttaa. Näitä tavoitteita ja päämääriä määrittävät ennen kaikkea yksilön mielenkiinnon kohteet, asenteet ja tarpeet. Erilaisilla kannustimilla voidaan vaikuttaa siihen, miten voimakkaasti näitä tavoitteita pyritään saavuttamaan. Nämä kannustimet voivat palkita joko sisäisesti (esim. työn mielekkyys) tai ulkoisesti (esim. suuri palkka). Näiden kannustimien perusteella voidaan erottaa käsitteet sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio eivät ole keskenään ristiriidassa, vaan ne täydentävät toisiaan, eli ihminen voi olla sekä ulkoisesti, että sisäisesti motivoitunut samanaikaisesti. Sisäisellä motivaatiolla tyydytetään ylemmän asteen tarpeita, joita ovat itsensä toteuttamisen ja itsensä kehittämisen tarpeet. Ulkoisella motivaatiolla tyydytetään alemman asteen tarpeita, joita ovat esimerkiksi turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet. (Peltonen ym., 1987, 25; Tuunala & Vuorinen, 2001)

Motivaatio on hyvin yksilöllinen ilmiö, eikä motivaatioon vaikuttamista voida soveltaa samalla tavalla joka tilanteessa (Peltonen ym., 1987, 24). Ihmisen mielenkiinnonkohteet, asenteet ja tarpeet ovat yksilöllisiä, ja vaikuttavat näin osittain persoonallisuussidonnaisesti motivaation syntyyn. Yksilön tarpeet muodostavat yksilöllisiä motiiveja, jotka yhdessä päämäärien kanssa ohjaavat käyttäytymisen suunnan. Motivaation merkitystä ihmisen käyttäytymisen ja itsensä johtamisen kannalta korostaa affektisten ilmiöiden suuri vaikutus yksilön valmiuksiin (Peltonen ym., 1987, 65). Affektisten ilmiöiden voidaan määritellä olevan ihmismielen tunneperäisiä pääosin autonomisia prosesseja, joista keskeisin on motivaatio (Peltonen ym., 1987). Affektiset ilmiöt ylläpitävät ihmisen toiminnan voimakkuutta ja kohdistumista, vaikuttaen näin luonnollisesti voimakkaasti lopputuloksen laatuun (Peltonen ym., 1987, 65). Työtyytyväisyys liittyy myös olennaisesti yksilön affektisiin prosesseihin, sekä tarpeisiin toteuttaa ja ilmentää itseään työssä (Salmela-Aro & Nurmi, 2005, 10).

Sydänmaanlakan mukaan yksi tapa kehittää omaa motivaatiotaan pitkällä tähtäimellä on tutustua ura-ankkureihin (Sydänmaanlakka, 2006, 242). Scheinin (1996) kehittämät ura-ankkurit ovat tietynlaisia rooleja tai ihanteita, joihin yksilö pyrkii omien arvojensa, motiivien ja tarpeidensa perusteella pitkällä tähtäimellä. Schein on luokitellut ura-ankkurit yhdeksään ryhmään, perustuen niiden primäärisiin motiiveihin (Schein, 1996). Näitä ovat esimerkiksi esimiespätevyys ja johtaminen, itsenäisyys, sekä aito haasteellisuus. Ura-ankkurien avulla pystytään tietoisesti hakeutumaan tehtäviin, jotka koetaan motivoivimmiksi ja näin kyetään parhaiten tukemaan omaa itsensä johtamista (Schein, 1996). Ura-ankkurit on avattu tarkemmin liitteessä 5.

3.3.2 Voimaantuminen ja virtaustila

Voimaantuminen on kognitiivinen tila, joka aktivoi yksilöä luovuuteen ja aiempaa korkeampiin päämääriin (Spreitzer, 1995). Voimaantuminen saa aikaan kehittyneempää tavoitteiden asettamista, sekä minäpystyvyyden ja itsetunnon kohoamista, mikä näkyy kasvaneena sitoutumisena, tyytyväisyyden tunteena ja tehokkuutena (Houghton & Yoho, 2005). Voimaantuminen on sidoksissa itsemääräytymiseen ja kompetenssin tunteeseen, jotka kohottavat sisäistä motivaatiota (Deci & Ryan, 1985). Voimaantumisen voidaan katsoa siis olevan äärimmäinen sisäisen motivaation tunnetila (Houghton & Yoho, 2005). Voimaantumiseen katsotaan vaikuttavan sekä ulkoiset, että sisäiset ärsykkeet, kuten palaute, luottamus ja minäpystyvyys (Houghton & Yoho, 2005).

Voimaantumisen ei katsota olevan sidoksissa tarkkoihin kuvauksiin tai kynnysarvoihin, vaan yksilön nähdään olevan jatkuvasti voimaantunut. Voimaantumisen vaikuttavuus sen sijaan vaihtelee neljän muuttujan pohjalta: 1. tarkoitus, eli työroolin ja oman arvomaailman positiivinen kohtaaminen, 2. kompetenssi, eli tunne omasta suorituskyvystä, 3. itsemääräytyminen, eli kontrollin ja vapauden tunne omissa työtehtävissä, sekä 4. vaikutus, eli tunne työpanoksen merkittävydestä. (Spreitzer, 1995)

Voimaantumisella on todettu olevan työtehokkuuteen ja työtyytyväisyyteen kohottava vaikutus, sekä kaksisuuntainen yhteys toimintaympäristön ja -kulttuurin välillä (Spreitzer, 1995). Työtehokkutta voidaan siis lisätä keskittymällä itsensä johtamisen strategioiden avulla edellä mainittuihin voimaannuttamisen osa-alueisiin: tarkoitukseen, kompetenssiin, itsemääräytymiseen ja vaikutukseen (Houghton & Yoho, 2005; Prussia ym., 1998). Itsensä johtamista pidetään laajasti voimaantumisen pääkeinona (Anderson & Prussia, 1997; Houghton & Yoho, 2005; Manz, 1992b; Prussia ym., 1998; Shipper & Manz, 1992).

Korkean minäpystyvyyden ja korkean sisäisen motivaation myötä ihminen voi päästä myös virtaustilaan ("flow") (Sydänmaanlakka, 2006, 233). Virtaustilassa kaikki psyykkinen energia suunnataan tavoitteiden saavuttamiseen, eli toiminnan tehokkuus on maksimaalista (Csikszentmihalyi, 2005, 68). Virtaustila vaatii suotuisan toimintaympäristön, häiriö täydellisessä tilanteen kontrolloimisessa estää virtaustilaan pääsemisen. Csikszentmihalyin mukaan virtaustila muuttaa aina ihmisen käsitystä itsestään ja suorittamastaan tehtävästä aiempaa monimuotoisemmaksi (Csikszentmihalyi, 2005, 113). Virtaustilan korkeinta tasoa voidaan kutsua tar-

koitukseksi, jolloin ihminen kokee eksistentiaalista harmoniaa suorittamaansa tehtävää tai toimea kohtaan (Csikszentmihalyi, 2005, 307).

3.3.3 Minäpystyvyyden kohottaminen

Bandura loi minäpystyvyyden teorian tilannesidonnaiseksi yksilön arvioksi omasta kyvykkyydestään (Bandura, 1977, 1986, 1991). Lukuisissa tutkimuksissa on todettu minäpystyvyyden olevan myös pysyvämpi, luonteenpiirteen omainen vaikutin yksilön kognition ja käyttäytymisen takana (Bandura, 1991; Speights, Rosenthal, Jones & Gastenvald, 1995; Watt & Martin, 1994; Woodruff & Cashman, 1993). Minäpystyvyydellä on todettu olevan suora yhteys yksilön kykyyn suorittaa itsensä johtamista (Norris, 2008). Korkean minäpystyvyyden omaavat yksilöt ovat Williamsin mukaan kyvykkäämpiä itsensä johtamisessa (Williams, 1997, 11).

Kaikilla kolmella itsensä johtamisen kategorialla on pyrkimys kohottaa minäpystyvyyden käsitystä, minkä tulisi johtaa korkeampaan suorituskyykyyn (Manz, 1986; Manz & Neck, 1999; Neck & Manz, 1992, 1996b; Prussia ym., 1998). Empiirinen tutkimus vahvistaa itsensä johtamisen strategioiden toimivuutta minäpystyvyyden kohottamisessa. Esimerkiksi Latham ja Frayne (1987, 1989) osoittivat positiivisen yhteyden itsensä hallinnan harjoittamisen ja minäpystyvyyden välillä poissaolojen vähentämisessä. Neck ja Manz (1996b) osoittivat itsensä johtamisen ajatusten johtamisen strategioiden kohottavan merkittävästi minäpystyvyyden tasoa. Prussia kollegoineen (Prussia ym., 1998) tarkasteli minäpystyvyyden hypoteettista roolia itsensä johtamisen strategioiden ja suorituskyydyn selittäjänä. Tutkimus osoitti merkittävän yhteyden itsensä johtamisen strategioiden, minäpystyvyyden käsitysten ja suorituskyydyn välillä. Tutkimuksen mukaan minäpystyvyys selitti täysin itsensä johtamisen strategioiden vaikutukset suorituskyykyyn. Nämä löydöt viittaavat siihen, että minäpystyvyys saattaa olla keskeisin mekanismi, minkä mukaan itsensä johtamisen strategiat vaikuttavat suorituskyykyyn (Houghton, 2000, 12).

3.3.4 Työtehokkuuden kohottaminen

Itsensä johtaminen pyrkii nostamaan välillisesti harjoittajansa työtehokkuutta kohottamalla yksilön valmiuksia tehostettavan asian viitekehyksessä. Toimintamekanismeina ovat henkisten valmiuksien osalta motivaatio, minäpystyvyys, sitoutuminen, itsenäisyys, hyvinvointi, työtyytyväisyys ja voimaantuminen. Tiedollisten ja taidollisten valmiuksien osalta toimintamekanismeina ovat innovatiivisuus ja itseensä vaikuttamisen tehostaminen, sekä suoritustekninen tehostaminen (Neck & Houghton, 2006, 17). Itsensä johtaminen on todettu lukuisilla

tutkimuksilla työtahokkuutta nostavaksi teoriaksi (Houghton, 2000; Neck & Houghton, 2006; Neck & Manz, 1992, 1995; Stewart, Carson & Cardy, 1996; Williams, 1997).

Suoritustekniseen työtahokkuuden kohottamiseen itsensä johtaminen tarjoaa valmiuksia esimerkiksi suunnitelmallisuuden, tehokkaan palautteen hyödyntämisen ja aktiivisuuden lisäämisen myötä. Itsensä johtamisen teorian mukaan syväkehittymistä voidaan saavuttaa parhaiten tarkoituksenmukaisesti strukturoimalla työtahokkuuden kohottamisen prosessi, esimerkiksi jakamalla se erillisiin itsenäisesti suoritettaviin vaiheisiin (Houghton, 2000, 11). Strukturoinnilla eli yksityiskohtaisella suunnittelulla voidaan tulla tietoiseksi omista kyvyistä ja kyetä näin ohjaamaan, sekä säätelemään omaa tehostamisstrategiaa kohti parhaiten sopivaa ja parhaat tulokset mahdollistavaa mallia (Sydänmaanlakka, 2006, 83). Palaute on myös merkittävässä asemassa työtahokkuuden kehittämisen prosessissa. Itsensä johtamisessa ulkoisen palautteen saaminen on hankalaa ja usein keinotekoista, jolloin sisäisen palautteen merkitys korostuu kehittämisprosessissa. Sisäisen palautteen tehokkaan hyödyntämisen edellytys on hyvä itsetuntemus (Neck & Houghton, 2006; Sydänmaanlakka, 2006, 15). Itsensä johtamisen kannalta on myös tärkeää olla aktiivinen oman kehittymisen ja strategioiden reflektoinnin kanssa. Pietarisen mukaan aktiivisuus on ihmiselle luonteenomainen pyrkimys, jossa valmiudet aktiivisuuteen luodaan motivaatioon ja asenteeseen vaikuttamalla (Pietarinen, 1993, 24). Positiiviset kokemukset kannustavat ihmistä luontaisesti aktiivisuuteen, kun taas negatiiviset kokemukset heikentävät oma-aloitteellisuutta ja passivoivat ihmisen. Itsensä johtamisen teorian mukaan työtahokkuuden kohottamisen kannalta on tärkeää kehittää motivaatiota ja positiivisuutta, jolloin aktiivisuus ja itseohjautuvuus toteutuvat. Itsensä johtaminen tarjoaa myös keinoja pätevään tavoitteiden asettamiseen, mikä on todettu tärkeäksi työtahokkuuden nostamisen keinoksi (Sydänmaanlakka, 2006, 7).

Motivaation avulla voidaan määrittää yksilön toiminnan tahokkuutta ja suuntautuneisuutta, säätelemällä yksilön halukkuutta käyttää fyysisiä ja psyykkisiä resurssejaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi (Peltonen ym., 1987, 10; Sydänmaanlakka, 2006, 7). Peltosen ja Ruohotien mukaan työtahokkuuden kohottamisen kannalta hyvä ammattitaito ja korkea motivaatio ovat keskeisiä määrittäviä tekijöitä (Peltonen ym., 1987, 9). Motivaatiolla on kuitenkin ratkaisevampi merkitys, sillä ammattitaitoa voidaan lisätä vain oppimalla, kun taas motivaatio edistää oppimista (Peltonen ym., 1987, 10). Lukuisissa tutkimuksissa on kuitenkin todettu itsensä johtamisen merkittävimmäksi työtahokkuutta kohottavaksi tekijäksi minäpystyvyyden kohottaminen, joka vaikuttaa välillisesti myös kaikkiin muihin itsensä johtamisen toimintamekanismeihin (Furtner ym., 2012; Latham & Frayne, 1987, 1989; Manz, 1986; Manz & Neck, 1999; Neck & Manz, 1992, 1996b; Prussia ym., 1998).

3.4 Itsensä johtamisen kritiikki

Itsensä johtamista kohtaan on esitetty myös kritiikkiä. Vaikka itsensä johtamisen positiivisista vaikutuksista on vahva likimääräinen näyttö, siitä on toistaiseksi tehty vain vähän empiiristä tutkimusta (Anderson & Prussia, 1997; Neck & Houghton, 2006). Itsensä johtamista on kritisoitu myös konseptuaalisesti epäselväksi ja tarpeettomaksi klassisten motivaatioteorioiden ohella (Guzzo, 1998; Markham & Markham, 1995, 1998). Neckin ja Houghtonin mukaan tämä kritiikki selittyy pääosin itsensä johtamisen normatiivisella luonteella (2006, 7). Normatiiviset teoriat pyrkivät selittämään, miten jokin konkreettinen suorite tulee tehdä, kun taas deduktiiviset ja deskriptiiviset teoriat selittävät ilmiöiden lainalaisuuksia ja rakennetta (Hilton, 1980). Itsensä johtamista ei tulisi siis ensisijaisesti arvioida sen selittävyyskyvyn, vaan käytännöllisyyden pohjalta (Neck & Houghton, 2006, 7).

Kritiikkiä on kohdistettu myös siihen, että itsensä johtamisesta ei ole kehitetty validia mitattavaa mallia, jota ilman empiiristä tutkimusta on hankala suorittaa (Neck & Houghton, 2006). Markham ja Markham (1995, 1998) peräänkuuluttavat sellaisen mallin luomista ja validointia, joka olisi erillinen motivaatio- ja persoonallisuusteorioista. Ensimmäinen mitattava itsensä johtamisen malli oli Andersonin ja Prussian (1997) self-leadership questionnaire (SLQ), joka ei kuitenkaan nauttinut suurta menestystä toistettavuus ongelmien ja psykometristen puutteiden vuoksi (Neck & Houghton, 2006). Houghton ja Neck kehittivät mallista myöhemmin luotettavamman ja paremman konstruktion (revised self-leadership questionnaire - RSLQ, 2002). RSLQ ei kuitenkaan myöskään ole vielä laajalti validoitu empiirisesti, vaikka sen arvioidaankin omaavan potentiaalia (Neck & Houghton, 2006).

4 PERSONALLISUUS

Persoonallisuudella on suuri vaikutus yksilön valintoihin, suuntautumiseen ja tapaan tarkastella itseään ja ympäristöään (Metsäpelto & Feld, 2009). Persoonallisuus myös muokkaa ihmisen elämää ja on läsnä kaikissa tärkeissä elämän tapahtumissa (Roberts, Kuncel, Shiner, Caspi & Goldberg, 2007). Persoonallisuutta on tutkittu vuosikymmenten mittaan valtavasti sen suuren inhimillisen merkityksen ja käyttäytymistieteellisen selittävyysasteen vuoksi (deCharms, 1968). Nykyään persoonallisuus nähdään yleisesti psykologisena entiteettinä ja sen käsiteellinen tarkasteleminen tulee olla sidoksissa johonkin psykologiseen teoriaan (John & Srivas-

tava, 1999). Persoonallisuutta voidaan tarkastella monin tavoin: maailmankuvaa, arvoja, kulttuuria ja luonnetta käsitteellistään (Porter & Miles, 1974; Ruohotie, 2005).

Persoonallisuuden katsotaan yleisesti muodostuvan yksilön perimästä ja elämäkokemuksista. Painotus näiden välillä vaihtelee eri käsityksissä huomattavasti (Metsäpelto & Feldt, 2009, 18). Bouchard arvioi perimän vaikutuksen olevan noin puolet viiden suuren persoonallisuuspierteen määräytymisen suhteen (Bouchard, 2004, 149). Kanadalaisen tutkijaryhmän kaksos-tutkimuksessa todettiin saman suuntaisesti, perimän selittävyysasteen olevan 41% - 61% viiden suuren persoonallisuuspierteen määräytymisestä (Jang, Livesley & Vernon, 1996). Yhteistä kaikille arvostetuille persoonallisuusteorioille on se, että yksilöt ovat keskenään heterogeenisiä persoonallisuuden suhteen.

Persoonallisuudessa yhdistyvät tietoinen kognitiivinen ajattelu, tunteellinen intuitio ja käyttäytymismallit, jotka ovat keskinäisriippuvaisia ja muodostavat osiaan suuremman kokonaisuuden (Pervin, 2003, 447). Persoonallisuuden katsotaan yleisesti olevan mitattavissa oleva kokonaisuus, joka on altis muutoksille. Persoonallisuuden muutosten katsotaan kuitenkin tapahtuvan hitaasti ja pääosin autonomisesti (Pervin, 2003, 447). Persoonallisuuden ei katsota muuttuvan esimerkiksi varallisuuden tai hankalien elämän tilanteiden myötä (Cobb-Clark & Schurer, 2011). Tietoinen persoonallisuuden muuttaminen on vaikeata tietoisien, tunteellisten ja behavioristisen osa-alueen kompleksisen dynaamisen luonteen vuoksi (Pervin, 2003, 447).

Persoonallisuuden on todettu muodostuvan vakaammaksi iän myötä (Caspi & Roberts, 1999, 304). Costa ja McCrae tutkivat iän yhteyttä persoonallisuuspierteisiin klusteri analyysin keinoin vuonna 1976. Heidän tutkimuksessaan variaatiota löytyi avoimuudessa uutta kohtaan. Nuoret ihmiset (25v-34v) olivat avoimia tunteille, keski-ikäiset (35v-54v) olivat avoimia ajatuksille, ja vanhemmat ihmiset (55v-82v) olivat avoimia sekä tunteille, että ajatuksille (Costa & McCrae, 1976). Tarkemmat löydökset iän vaikutuksista persoonallisuuspierteisiin todettiin McCraen ja Costan masinoimissa, kulttuurista ja sukupuolesta riippumattomissa pitkittäistutkimuksissa (McCrae, Costa, de Lima, Simoes, Ostendorf, Angleitner, Marusic, Bratko, Caprara, Barbaranelli, Chae & Piedmont, 1999). Kuudessa maassa toteutetussa tutkimuksessa todettiin, että iän myötä ihmiset muuttuvat henkisesti tasapainoisemmiksi, sisäänpäinsuuntautuneemmiksi, vähemmän avoimiksi uutta kohtaan, sovinnoisemmiksi ja tunnollisemmiksi (McCrae ym., 1999). Srivastava kollegoineen vahvisti internet-pohjaisessa tutkimuksessaan sovinnoisuuden ja tunnollisuuden lisääntymisen iän myötä, sen sijaan heidän tutkimuksessaan henkinen tasapainoisuus lisääntyi vain naisilla (Srivastava, John, Gosling & Potter, 2003).

Persoonallisuutta käsittelevässä kirjallisuudessa keskeinen ja toistuva käsite on temperamentti. Yleisesti hyväksytyn ja vakiintuneen käsityksen mukaan yksilöllisyys muodostuu persoonallisuuden ja muiden käyttäytymiseen vaikuttavien kognitiivisten tekijöiden lisäksi fysiikasta, älykkyydestä ja temperamentista (Allport, 1937). Temperamentti siis täydentää osaltaan yksilöiden persoonallisia variaatioita (Keltikangas-Järvinen, 2004). Temperamentti ei pyri lähtökohtaisesti kuvaamaan yksilön motiiveja, vaan selittää yksilön luontaista tapaa reagoida ärsykkeisiin (Caspi & Shiner, 2006). Temperamenttimallit eivät siis ole ristiriidassa persoonallisuusteorioiden kanssa, vaan niitä on tarkasteltava rinnakkain ihmisen yksilöllisyyden ymmärtämiseksi (Trofimova, 2010).

4.1 Piirreteoriat

Yksilön käyttäytymisen motiiveja ja käyttäytymistapoja voidaan mitata, jaottaa ja määrittää persoonallisuuspiirteiden kautta (Metsäpelto & Feld, 2009). Persoonallisuuspiirteet määrittävät yksilön tapaa toimia ja tarkastella ympäristöään. Persoonallisuuspiirteet ovat siis ikään kuin rationaalinen keino tarkastella yksilön persoonallisuutta yksityiskohtaisesti. Persoonallisuuspiirreteorian mukaan on olemassa universaaleja persoonallisuuspiirteitä, joiden mukaan voidaan reflektoida ihmisen käyttäytymistä. Persoonallisuuspiirteitä kuvataan eri piirreteorioissa olevan vaihteleva määrä, mutta yhteistä piirreteorioille on vastakohtaparit, joiden mukaan yksilön tendenssejä mitataan (Boyle, Stankov & Cattell, 1995).

Persoonallisuuspiirteiden katsotaan muodostuvan mikrotasolla faseteista, joiden universaalista määrästä ei ole löytynyt tiedeyhteisön sisällä konsensusta. Fasetit ovat persoonallisuutta kuvaavia alemman tason piirteitä (Costa & McCrae, 1992b, 1995). Esimerkiksi avoimuuden uutta kohtaan faseteiksi on yleisesti katsottu kuuluvan avoimuus tunteita kohtaan ja avoimuus ajatuksia kohtaan. Fasettien selittävyys aste ei vastaa ylemmän tason persoonallisuuspiirteitä, sillä ne eivät tutkimusten mukaan istu vain yhden ylemmän tason persoonallisuusfaktorin alle, vaan yhdistävät usein vähintään kahta ylemmän tason persoonallisuusfaktoria (Costa & McCrae, 1992a, 1992b). Fasettien tarkastelemisen kautta voidaan saada lisäarvoa persoonallisuuden ymmärtämiseen, ja niiden tutkiminen onkin 2000-luvulla lisääntynyt tiedeyhteisössä (Paunonen & Ashton, 2001). Kenties laajimmin tunnustettu Big Fiven fasetti konstellaatio on Costan ja McCraen NEO PI-R, joka tunnistaa 30 fasettia (Costa & McCrae, 1985, 1988, 1992b).

Piirreteorioiden katsotaan perustuvan sveitsiläisen psykologin Carl Jungin teorioihin (Jung & Baynes, 1921), mutta ensimmäisen varsinaisen piirreteorian loi Gordon Allport 1930-luvulla. Allport jakoi persoonallisuuspiirteet hierarkkisesti kolmeen kategoriaan: pääpiirteisiin, keskimmäisiin piirteisiin ja sekundäärisiin piirteisiin. Pääpiirteet olivat Allportin teoriassa yksilön käyttäytymistä dominoivia piirteitä, eli piirteitä jotka useimmiten vaikuttavat yksilön tapaan toimia. Keskimmäiset piirteet vaikuttivat yksilön dominoivien piirteiden takana vaikuttaen osittain yksilön käyttäytymiseen ja sekundääriset piirteet tulivat esiin vain poikkeuksellisissa tilanteissa. Allportin mukaan yksilön käyttäytymiseen vaikuttavat sekä ulkoiset, että sisäiset voimat. Sisäiset voimat, eli genotyypit vaikuttavat siihen, miten yksilö hankkii ja käyttää tietoa. Ulkoiset voimat, eli fenotyypit vaikuttavat siihen, miten yksilö reagoi ympäristöönsä ja miten muut ihmiset vaikuttavat hänen käyttäytymiseensä. (Allport, 1937)

Raymond Cattell toi uutena tietona persoonallisuuspiirreteoriaan ajatuksen, että kaikki yksilöt muodostuvat samoista persoonallisuuspiirteistä ja yksilöiden erot ilmenevät niiden tendensien voimakkuudessa. Cattell eritteli teoriassaan 16PF kuusitoista universaalia persoonallisuuspiirrettä, joiden mukaan henkilön käyttäytymistä voidaan kuvata. (Cattell, 1947) Hans Eysenck keskittyi tutkimuksessaan temperamenttiin ja geneettisiin eroihin persoonallisuudessa (Eysenck, 1947). Hänen mukaansa persoonallisuus on pääosin biologinen konstruktio, jota voidaan tarkastella kolmen ulottuvuuden: ulospäinsuuntautuneisuuden, tasapainoisuuden ja psykoottisuuden mukaan. Eysenckin malli oli aiemmista piirreteorioista poiketen kvantifioitavissa, joten piirteiden mittaaminen muodostui aiempaa mielekkäämmäksi. Eysenckin mukaan ulospäinsuuntautuneisuutta määrittä aivokuoren aktiivisuus, sillä introverteilla on enemmän aktiivisuutta tällä aivojen osalla. Tasapainoisuutta taas määrittää Eysenckin teorian mukaan limbisen järjestelmän persoonalliset variaatiot. (Boyle ym., 1995; Eysenck, 1947)

Isabel Myers ja Katherine Briggs kehittivät MBTI-indikaattorin (1943) Carl Jungin persoonallisuusteorian (Jung & Baynes, 1921) pohjalta, lisäten siihen neljänneksi ulottuvuudeksi toimintatavan. Indikaattori jakaa persoonallisuudet kuuteentoista eri kategoriaan, neljän ulottuvuuden pohjalta. Nämä muuttujat mittaavat asennetta ympäristöön, tapaa hankkia tietoa, päätöksentekoa ja preferoitua toimintatapaa (Kaplan & Saccuzzo, 2009). MBTI-indikaattorin ulottuvuudet korreloivat pääosin hyvin Big Fiven piirteiden kanssa, mutta siitä puuttuu viides Big Fiven persoonallisuuspiirre, eli tasapaino (McCrae & Costa, 1989). MBTI-indikaattoria on kritisoitu validiteetin puutteesta (Pittenger, 2005) ja dynaamisuuden puutteesta, sen mitatessa yksilöiden piirteiden suuntaa eikä niinkään tendenssejä (McCrae & Costa, 1989; Pittenger, 2005; Simola, 26.9.2016; Stricker & Ross, 1964). Lisäksi MBTI-indikaattorin mittaustilanteeseen liittyy ongelmia, jotka vähentävät sen toistettavuutta ja validiutta (Boyle, 1995; Furn-

ham, 1990). Nykyään piirreteoriasta eniten arvostusta nauttii Big Five eli viiden suuren persoonallisuuspiirteen teoria, joka on kuvattu seuraavassa luvussa tarkemmin.

4.2 Big Five

Varhaiset piirreteoriat eivät nauttineet laajaa tunnustusta, vaan piirretutkimus pyrki jatkuvasti löytämään tyydyttävämmän vastauksen universaalien piirteiden lukumäärään ja ominaisuuksiin. Fiske tarkasteli Cattelin kuudentoista piirteen mallia ja vahvisti näistä viisi (Fiske, 1949). Varsinaisesti nykymuotonsa Big Five sai kuitenkin vasta, kun Tupes ja Christal kehittivät Cattelin ja Fiskeen malleista oman versionsa (Tupes & Christal, 1961), jonka pohjalta Goldberg vahvisti viiden piirteen mallin faktorianalyysillä (Goldberg, 1990). Näin piirteet vahvistuivat nykymuotoonsa: ulospäinsuuntautuneisuuteen, sovinnullisuuteen, tunnollisuuteen, tasapainoon ja avoimuuteen uutta kohtaan (McCrae & John, 1992).

Tasapainoisuus eli neurotismi faktori kuvaa yksilön tendenssiä tuntea negatiivisia tuntemuksia ja tapaa reagoida potentiaalisiin uhkiin, sekä yksilön henkistä tasapainoa. Kuvaavia fasetteja ovat ahdistuneisuus, masentuneisuus, viha, itsetietoisuus, impulsiivisuus ja haavoittuvuus. Sovinnollisuus faktori kuvaa yksilön tendenssiä kokea myötätuntoa ja tarvetta sosiaaliseen harmoniaan. Kuvaavia fasetteja ovat luottamus, suoruus, altruismi, alistuvaisuus, nöyryys ja kiltteys. Tunnollisuus faktori kuvaa yksilön tendenssiä itsekuriin ja järjestelmällisyyteen. Kuvaavia fasetteja ovat kompetenssi, järjestys, velvollisuudentuntoisuus, itsekuri, tarkoituksenmukaisuus ja sinnikkyys. Ulospäinsuuntautuneisuus faktori kuvaa yksilön tendenssiä sosiaalisuuteen ja aktiivisuuteen, sekä yksilön itsenäisyyttä. Kuvaavia fasetteja ovat ystävällisyys, seurallisuus, määrätietoisuus, aktiivisuus, jännityshakuisuus ja optimismi. Avoimuus uutta kohtaan faktori kuvaa yksilön tendenssiä luovuuteen, mielikuvitukseen ja intellektuaaliseen kuriositeettiin. Kuvaavia fasetteja ovat avoimuus fantasioille, avoimuus esteettisyydelle, avoimuus tunteille, avoimuus ajatuksille, avoimuus toiminnalle ja avoimuus arvoille. (Costa & McCrae, 1992b; Konstabel, Lönnqvist, Walkowitz, Konstabel & Verkasalo, 2011; McCrae & John, 1992) Big Fiven faktoreista tunnollisuus, ulospäinsuuntautuneisuus ja sovinnullisuus on todettu empiirisesti olevan toimintaympäristösidonnaisia (Huang & Ryan, 2011).

Nykyään Big Five nauttii tiedeyhteisön laajaa arvostusta ja sitä on tutkittu valtavasti. McCrae ja Costa loivat Big Fiven pohjalta samoja piirteitä tunnustavan viiden faktorin mallin (FFM), sekä NEO-PI mittarin, jonka mukaisesti piirteitä voidaan mitata (Costa & McCrae, 1985, 1988, 1992b). Big Fiven on todettu toimivat kaikissa kulttuureissa ja kaikilla kielillä (Gold-

berg, 1993; Konstabel ym., 2011; McCrae & Costa, 1997; McCrae ym., 1999; Pervin, 2003; Pulver, Allik, Pulkkinen & Hämäläinen, 1995; Salgado, 1997).

Mittaustilanteen on todettu olevan Big Fiven kannalta ongelmallinen. Itsearvion avulla havaitaan yksilön persoonallisuus subjektiivisesti ja mahdollisesti myös värittyneenä (McAdams 1992, 350). Big Five ei myöskään mittaustilanteessa huomioi yksilön roolittumista, kuten työminää ja kotiminää, eikä kontingenttisiä affektioita, kuten väsymystä tai ärtyneisyyttä (Digman, 1990; Furnham, 1990; McAdams, 1995). Big Fiven on kritisoitu myös olevan puutteellinen piirteiden muodostumista selittävänä teoriana, sekä olevan irrallaan konkreettisista persoonallisuuspsykologian teorioista (Boyle, 2008; Cattell, Boyle & Chant, 2002; Eysenck, 1992).

Tutkimuksessa käytetty Big Five kyselylomake on Konstabelin, Lönnqvistin, Walkowitzin, Konstabelin ja Verkasalon Short five (2011). Short five kyselylomake perustuu viiden faktorin malliin ja käsittää 64 kysymystä, ollen näin huomattavasti NEO-PI -mittaria lyhempi. Short five tunnistaa NEO-PI mittarin mukaisesti 30 fasettia, eli kuusi fasettia kutakin faktoria kohden. Short five on tieteellisesti validoitu vuonna 2011 ja sen käytössä on todettu olevan useita etuja pidempiin kyselylomakkeisiin nähden, kuten esimerkiksi haastateltavien ajan säästyminen (Konstabel ym., 2011, 1; Lönnqvist & Tuulio-Henriksson, 2008). Short five sopii todennetusti hyvin tämän tutkimuksen tarpeisiin, sillä hieman saman tyyppisessä tutkimuksessa sen avulla saavutettiin hedelmällinen lopputulema ja samalla se todettiin sopivaksi suomalaiseen kulttuuriympäristöön (Vaara & Kyröläinen, 2015). Short five kyselylomake on esitetty liitteessä 4.

4.3 Persoonallisuus ja itsensä johtaminen

Persoonallisuuden ja itsensä johtamisen yhteyttä on tutkittu hyvin vähän. Itsensä johtamisen kirjallisuus kuvaa luontaista itsensä johtamiskäyttäytymistä muutoksille alttiina (Manz, 1986, 1992a), kun taas persoonallisuuspiirteet nähdään pääsääntöisesti suhteellisen pysyvinä (Block, 1981; Conley, 1985; Costa & McCrae, 1994; McCrae & Costa, 1990). Itsensä johtamisen teoreetikot ovat pääsääntöisesti sivuuttaneet persoonallisuuden ja yksilöllisyyden strategioiden tehokkuuden tutkimuksessa (Houghton, 2000, 15; Williams, 1997, 1). Williams totesi kuitenkin tutkimuksessaan (1997), että useat persoonallisuuspiirteet korreloivat positiivisesti ja merkittävästi itsensä johtamisen kanssa. Etenkin ulospäinsuuntautuneisuus, tasapaino, tunnollisuus, minäpystyvyys, itsensä valvonta ja sisäinen kontrolli olivat Williamsin tutkimuksen mukaan sidoksissa toisiinsa (Williams, 1997, 2). Persoonallisuuden on todettu vaikuttavan

myös itsehillintään ja itsesääntelyyn, joten on rationaalista olettaa sen vaikuttavan myös osittain näiden pohjalle rakentuvaan itsensä johtamiseen (Williams, 1997, 2). Joissain tutkimuksissa on jopa todettu, että itsensä johtamisen konseptia on mahdoton erottaa persoonallisuuspiirteistä (Guzzo, 1998; Markham & Markham, 1995, 1998).

Persoonallisuuden yhteyttä johtamiseen on tutkittu kuitenkin laajalti. Eräs näkökulma on tarkastella miten persoonallisuus vaikuttaa johtajan transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen kykyyn. Transformationaalisen johtamisen tunnusomaisia keinoja ovat inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi, johtaminen esimerkillä ja yksilöllinen kohtaaminen (Bono & Judge, 2004, 901). Transaktionaalisen johtamisen tunnusomaisia keinoja ovat ehdollistetut palkkiot, odotusarvojen asettaminen ja johtamistoiminnan aktiivisuuden hallinta (Bono & Judge, 2004, 902). Ulospäinsuuntautuneisuudella ja sovinollisuudella on todettu olevan merkitystä yksilön kykyyn suorittaa transformationaalista johtamista (Judge & Bono, 2000). Sovinnollisuuden käänteinen puoli eli antagonistisuus taas on yhdistetty osittain ennustavan hyvää transaktionaalisen johtamisen kykyä (Bono & Judge, 2004).

Itsensä johtamisen kannalta liittymäpintaa on myös akateemisella suorituskyvillä, jonka on todettu olevan yhteydessä sovinollisuuden, tunnollisuuden ja avoimuuden uutta kohtaan kanssa (Poropat, 2009). Etenkin tunnollisuudella on todettu olevan merkittävä vaikutus yksilön suorituskyyä määrittävänä persoonallisuusulottuvuutena (De Feyter, Caers, Vigna & Berings, 2012; Digman, 1989). Minäpystyvyydellä on myös todettu olevan positiivinen yhteys akateemisen suorituskyyyn kanssa, etenkin matalat arvot tasapainoisuudessa omaaville henkilöille (De Feyter ym., 2012). Persoonallisuuspiirteillä on todettu olevan myös moninaista vaikutusta yksilön työtehokkuuteen: Tasapainoisuuden, avoimuuden uutta kohtaan, ulospäinsuuntautuneisuuden ja tunnollisuuden on todettu vaikuttavan alaistehtävissä tai itsenäisissä tehtävissä toimivien henkilöiden työtehokkuuteen, kun taas avoimuus uutta kohtaan, tasapainoisuus ja sovinollisuus vaikuttavat esimiestehtävissä toimivien yksilöiden työtehokkuuteen. (Rothmann & Coetzer, 2003)

4.3.1 Itsesääntely ja persoonallisuus

Persoonallisuus vaikuttaa Williamsin mukaan itsensä johtamisen tehokkuuteen kahdella eri tavalla; toimintaprosessien kautta, tai suoraan metataitojen kautta (Williams, 1997). Williamsin mukaan itsesääntelyyn liittyvät rajoitteet vaikuttavat luultavasti myös itsensä johtamiseen. Näin ollen ne persoonallisuuspiirteet jotka vaikuttavat itsesääntelyyn vaikuttavat myös itsensä johtamiseen (Williams, 1997, 5).

Itsesääntelyn on todettu olevan yhteydessä etenkin tunnollisuuden (Koestner, Bernieri & Zuckerman, 1992; Sansone, Wiebe & Morgan, 1999), tasapainon (Bassan-Diamond, Teglassi & Schmitt, 1995; Shiomi, Nakata & Joireman, 1999), sekä ulospäinsuuntautuneisuuden kanssa (Shiomi ym., 1999). Esimerkiksi yksilöt, jotka omaavat korkeat arvot tunnollisuus piirteessä, sinnittelevät pidempään itsesääntelyä vaativissa tehtävissä, eivätkä tarvitse motivointistrategioita yhtä paljon kuin muut (Sansone ym., 1999). Yksilöt, jotka omaavat matalat arvot tasapaino piirteessä, taas ovat pääsääntöisesti heikompia itsesääntelyä vaativissa tehtävissä (Bassan-Diamond ym., 1995). Persoonallisuuden ja itsesääntelyn yhteys on siis todennettu lukuisilla tutkimuksilla. Itsensä johtamisen teoria on kehitetty osittain itsesääntelystä, joten rationaalisesti voidaan päätellä itsensä johtamisen olevan myös yhteydessä persoonallisuuteen (Houghton, 2000, 16). Myös itsensä hallinnan on todettu olevan yhteydessä persoonallisuuteen (Verble, 1994; Williams, Verble, Price & Layne, 1995).

4.3.2 Big Five ulottuvuudet ja itsensä johtaminen

Empiirisellä tutkimuksella on osoitettu, että ulospäinsuuntautuneisuus ja tunnollisuus ovat merkittävästi sidoksissa kaikkiin kolmeen itsensä johtamisen osa-alueeseen, kun taas tasapainoisuus on sidoksissa vain tarvepohjaisen palkitsemisen strategioihin (Houghton, 2000; Stewart ym., 1996). Löydös on Houghtonin mukaan rationaalisesti päätellen vahvistettavissa, sillä korkeat arvot tasapainoisuudessa omaaville henkilöille on luonnollisesti helpompaa keskittyä tehtävien positiivisiin puoliin (Houghton, 2000, 47). Houghtonin mukaan on kuitenkin yllättävää, että tutkimuksessa ei havaittu yhteyttä tasapainoisuuden ja ajatusten johtamisen välillä. Hänen mukaansa olisi loogista, että tasapainoisuudessa matalat arvot omaavan henkilön ajatukset olisivat täynnä toimimattomia arvoja ja olettamuksia, negatiivista itselleen puhumista ja haitallista mentaalista visualisointia (Houghton, 2000, 47).

Van Zylin survey-tutkimus osoitti merkittävän korrelaation mentaaliharjoittelun ja ulospäinsuuntautuneisuuden, itsensä tarkkailun ja sisäänpäinsuuntautuneisuuden, positiivisen itselleen puhumisen ja tasapainoisuuden, sekä itsenäisen tavoitteiden asettamisen ja tunnollisuuden välillä (Van Zyl, 2012).

Ulospäinsuuntautuneisuudella on todettu olevan yhteys itsesääntelyn kanssa (Cantor & Zirkel, 1990; Kirschenbaum, 1987; Scheier & Carver, 1985). Ulospäinsuuntautuneet ihmiset omaavat tutkimusten mukaan korkeamman minäpystyvyyden, joka takaa tehokkaamman itsesääntelykyvyn, sillä minäpystyvyys määrittää osaltaan tehtäviin sitoutumista, tavoitteita ja palautteen

vastaanottamista (Gist & Mitchell, 1992; Williams, 1997, 8). Ulospäinsuuntautuneet ihmiset ovat myös taipuvaisempia ryhtymään toimenpiteisiin, kuin sisäänpäinsuuntautuneet ihmiset, mikä helpottaa näiden suoriutumista yksinkertaisista tehtävistä (Kuhl & Koch, 1984). Ulospäinsuuntautuneisuudella on todettu yhteys myös itsensä hallintaan liitettävien kykyjen, kuten tavoiteorientoituneisuuden ja tehokkaan ympäristön hallinnan kanssa (Williams ym., 1995).

Tasapainoisuuden ja itsensä johtamisen yhteys on voimakkain minäpystyvyyttä tarkastelemaisella (Cantor & Zirkel, 1990; Kirschenbaum, 1987). Matalat arvot tasapainoisuudessa omaavat ihmiset ovat pessimistisiä ja taipuvaisia tuntemaan negatiiviset tunteet voimakkaasti, mikä vaikuttaa negatiivisesti heidän kokemukseensa omasta kompetenssistaan (Williams, 1997, 9). Tunteet ovat psykologien mukaan seurausta yksilön kokemusten ja oletusten kohtaamisesta käytännössä (Ellis, 1977; Seligman, 1991). Tasapainoisuus nimetään toisinaan neurotismiksi, mikä rinnastetaan terminologisesti matalat arvot tässä ulottuvuudessa omaaviin yksilöihin. Neurotismia arvioidaan syntyvän yksilön irrationaalisista uskomuksista, jotka muuttavat käsityksiä tapahtumista todellista negatiivisemmiksi. Matalat arvot tasapainoisuudessa omaavat ihmiset siis luonnostaan olettavat epäonnistuvansa toiminnoissaan ja näin kokevat alhaisempaa minäpystyvyyden tasoa. Näillä yksilöillä on siis muita enemmän vaikeuksia itsesääntelyn ja itsensä hallinnan toteuttamisessa luonnostaan (Williams, 1997, 9).

Avoimuudessa uutta kohtaan korkeat arvot omaavien yksilöiden on todettu olevan muita halukkaampia kokeilemaan itsensä johtamisen tekniikoita (Williams ym., 1995). Avoimuutta uutta kohtaan, MBTI-indikaattorin määritelmän mukaan vastaavalla tiedonhankinta ulottuvuudella, on todettu olevan yhteys itsensä hallinnan kanssa, etenkin ajan- ja ympäristöhallinnan osalta (Williams ym., 1995). Avoimuudella uutta kohtaan voidaan olettaa olevan positiivinen vaikutus itsensä johtamisen tehostamisen suhteen, sillä korkeat arvot omaavat yksilöt ovat luonnostaan halukkaita etsimään tehostamiskeinoja. Matalat arvot omaavat yksilöt sen sijaan voivat olla haluttomia suorittamaan itsensä johtamisen tehostamista epäkonventionaalisilla tai hankalilla tekniikoilla. (Williams, 1997, 9)

Tunnollisuudessa korkeat arvot omaavat ihmiset ovat luonnostaan järjestelmällisiä, ja kykenevät tietoisesti suuntaamaan huomiotaan tehokkaasti. Williamsin ja kollegoiden tutkimuksessa todettiin merkittävä yhteys itsensä hallinnan ja MBTI-indikaattorin toimintatapa ulottuvuuden kanssa, jonka on todettu vastaavan Big Fiven tunnollisuus ulottuvuutta (Williams ym., 1995). Williamsin mukaan sovinallisuudella ei ole todettua yhteyttä itsesääntelyn tai itsensä johtamisen metataitojen kanssa (Williams, 1997, 9).

4.3.3 Itsensä johtamisen strategiat ja luontaiset käyttäytymismallit

Yksilön itsensä johtamisen taipumuksia ja persoonallisuuden rakenteita ei voi erottaa, eli itsensä johtamisen ulottuvuudet ovat persoonallisuuspiirteiden ohjaamia käyttäytymismalleja (Houghton, 2000, 47). Toisin sanoen itsensä johtamisen strategiat ovat persoonallisuuspiirteiden määrittämiä luontaisia tapoja toimia. Keskeiseksi itsensä johtamisen tehostamisen kannalta nouseekin itsensä johtamisen strategioihin harjaantuminen, sillä henkilöt jotka eivät ole harjaantuneet itsensä johtamisen strategioissa, toimivat luontaisesti täysin persoonallisuuspiirteidensä määrittämällä tavalla. Harjaantumisen myötä yksilö voi hallita paremmin itsensä johtamiskäyttäytymistään, jolloin prosessista tulee hallitumpi (Houghton, 2000, 49). Itsensä johtamisen tietoisella harjoittamisella voidaan ohittaa luontaiset persoonallisuudesta kumpuavat käyttäytymismallit. Korkeammalla hallinnan asteella, on mahdollista rationaalisesti ajatellen suorittaa toiminnan tehostamista (Houghton, 2000, 49).

4.3.4 Persoonallisuuspiirteiden valmiudet ja odotusarvot itsensä johtamisen suhteen

Yksilöillä on todettu olevan eroja valmiuksissa suorittaa itsensä johtamista persoonallisuuspiirteistä johtuen (Williams, 1997). Näin ollen voidaan olettaa, että joillain yksilöillä on toisia enemmän saatavaa itsensä johtamiskoulutuksesta, sillä kaikessa toiminnassa tulee jossain kohtaa vastaan lakipiste minkä jälkeen kehittymistä ei enää merkittävästi tapahdu (Gist & Mitchell, 1992). Nämä erot lienevät pienempiä niiden tekniikoiden osalta, joita käytetään vähemmän luontaisesti (Williams, 1997, 6). Vähemmän luontaisesti voidaan katsoa käytettäväksi kognitiivisia ajatusten johtamisen strategioita, joiden tietoisuuden korkea aste vaikuttaa niiden soveltamiseen rationaalisuuden pohjalta, mikä poikennee luontaisesta toimintatavasta jossain määrin.

Williams arvelee, että korkeat arvot ulospäinsuuntautuneisuudessa ja tasapainoisuudessa omaavat ihmiset ovat kyvykkäämpiä suorittamaan itsensä johtamista persoonallisuuspiirteidensä pohjalta, minkä vuoksi matalat arvot näissä piirteissä omaavat ihmiset hyötyvät enemmän itsensä johtamiseen harjaantumisesta (Williams, 1997, 9). Stewartin ja kollegoiden tutkimuksen mukaan taas matalat arvot tunnollisuudessa omaavat henkilöt hyötyvät korkeat arvot omaavia henkilöitä enemmän itsensä johtamiseen harjaannuttamisesta (Stewart ym., 1996). Williamsin mukaan erilaiset persoonallisuustyytit tarvitsevat kuitenkin erilaisia itsensä johtamisen tehostamistekniikoita, jotta luontaiset metataidot kehittyisivät optimaalisesti (Williams, 1997, 13). Kaikkien persoonallisuuspiirteiden edustajat voivat Houghtonin mukaan hyötyä itsensä johtamisesta, mutta tiettyjen persoonallisuuspiirteiden edustajilla on muita

enemmän saatavaa itsensä johtamisesta, johtuen persoonallisuuksien eroista metataitojen tasolla (Houghton, 2000, 55).

5 EMPIIRINEN OSUUS

5.1 Haastateltavat

Haastateltavat valittiin tutkimukseen tarkan profiloinnin seurauksena, perustuen ensisijaisesti näiden aktiivisiin ja monipuolisiin rooleihin itsensä johtajina. Haastateltavien sukupuolella ei arvioitu olevan tutkimuksen kannalta merkitystä, sillä tutkimus ei huomioi sukupuolia merkittävänä tekijänä tutkittavan ilmiön kannalta. Sukupuolen on todettu vaikuttavan osittain henkilön persoonallisuuspiirteiden määräytymisessä, sekä tendenssissä harrastaa aktiivista itseensä vaikuttamista (McCrae ym., 1999; Norris, 2008). Nämä erot näkyvät kuitenkin persoonallisuuspiirteisiin sidonnaisina, joten niiden pohjalta ei arvioitu tarkoituksenmukaiseksi valikoida vain yhtä sukupuolta tutkimuksen tarkastelun kohteeksi. Sukupuolen oletetut vaikutukset tutkimustuloksiin on kuitenkin huomioitu tutkimusta tehdessä. Henkilön työtehtävä ei myöskään rajoittanut osallistumista tutkimukseen. Tiedostaen, että työtehtävien sisältöihin sitoutettava tarve tehokkaaseen itseensä vaikuttamiseen antaa yksilöille epätasaisesti painetta kehittyä itsensä johtamisessa ja ammatilla voi näin ollen olla aktuaalisesti vaikutusta yksilön itsensä johtamisen tehokkuuteen (Manz & Sims, 1987; Houghton, 2000). Yksilöt saavat myös eri tavalla ohjausta itsensä johtamiseen, jolloin tietyissä tehtävissä voidaan olla kategorisesti tehokkaampia itsensä johtamisessa, kuin toisissa. Mainitut erot eivät kuitenkaan ole tämän tutkimuksen kannalta määrittäviä, sillä nämä tekijät eivät ole suoranaisesti korrelaatioissa persoonallisuustekijöiden eroavuuksissa itsensä johtamisen suhteen. Eri ammattien ja tehtävien toimintaympäristölliset, sekä -kulttuuriset tekijät on kuitenkin huomioitu aineiston analyysissä.

Ikä sen sijaan arvioitiin merkittäväksi tekijäksi, sillä työkokemus ja elämäkokemus tuovat mukanaan itsetuntemusta, joka on keskeinen tekijä itsensä johtamisen tehostamisessa. Näin ollen on oletettavaa, että ikääntyneemmillä henkilöillä erot itsensä johtamisen kyvyissä ovat jonkin verran suurempia, kuin nuoremmilla henkilöillä. Haastateltavien tuli kuitenkin olla analyysikykyisiä, jotta mitattavat vaikutukset olivat havaittavissa. Tutkimuksen kannalta otollisimmaksi ikäryhmäksi arvioitiin näin ollen 25-35 vuotiaat henkilöt, sillä tämän ikäryhmän edustajilla voidaan olettaa itsetuntemuksen olevan riittävän korkea, jotta he kykenevät analysoimaan itseään tutkimuksessa vaaditulla tavalla. Ikääntyneempien ihmisten osalta itsetunte-

mus on jo hyvin korkeaa, joten on oletettavaa, että valtaosa on jo harrastanut itsensä johtamisen tehostamista tietoisesti tai tiedostamatta. Näin ollen tutkimuksessa mahdollisesti saavutettava tehostaminen jäisi pienemmäksi, jolloin tutkimuksen luotettavuus kärsisi (McCrae ym., 1999; Neck & Houhgton, 2006).

Haastateltavien profiilit muodostuivat näiden tekijöiden seurauksena seuraavasti:

1. Yrittäjä (keskisuuri työnantaja), 25-35v, mieshenkilö.
2. Yrittäjä (ei työntekijöitä), 25-35v, naishenkilö.
3. Tietojohdaja, 25-35v, mieshenkilö.
4. Vanhempi konstaapeli (partion johtaja), 25-35v, mieshenkilö.
5. Myymäläpäällikkö, 25-35v, naishenkilö.
6. Sotilas (taistelunjohtaja), 25-35v, mieshenkilö.

5.2 Haastattelut

Ensimmäinen haastattelukierros toteutettiin vuoden 2016 lokakuun lopun ja marraskuun alun välisenä aikana. Ennen haastattelua haastateltaville esiteltiin tutkimuksen tavoitteet, itsensä johtaminen keskeisiltä osin, sekä Big Five –piirreteoria. Ensimmäisillä haastatteluilla kartoitettiin haastateltavien käsityksiä johtamisesta yleisesti, sekä heidän omia kokemuksiaan itsensä johtamisesta ja työtehokkuuden kohottamisesta. Haastattelujen päätteeksi haastateltaville esiteltiin tutkimuksessa käytettävät itsensä johtamisen kehittämistekniikat, sekä annettiin ohjeet tarkastelujaksolle.

Haastattelujen välissä haastateltavien tuli tarkastella omaa itsensä johtamista, sekä soveltaa heille ensimmäisen haastattelun yhteydessä esiteltyjä itsensä johtamisen kehittämistekniikoita. Haastateltavien tuli myös tarkastella miten eri tekniikat sopivat juuri heille, minkä tarkoituksena oli kartoittaa persoonallisuuspiirteiden ja erilaisten kehittämistekniikoiden välistä yhteyttä. Haastateltaville esiteltiin itsensä johtamispäiväkirja, jota heidän tuli käyttää tarkastelujakson aikana pohdintaa jäsentävänä ja muistia virkistävänä työkaluna.

Toinen haastattelukierros toteutettiin vuoden 2017 tammikuun lopun ja helmikuun alun välisenä aikana. Haastattelun ensimmäisessä osiossa pohdittiin haastateltavien kokemuksia kehittämistekniikoista, mahdollisia muutoksia käsityksissä tutkittavan aiheen kannalta, tutkimusprojektin mielekkyyttä, sekä mahdollisia muutoksia heidän valmiuksissaan työtehokkuuden kohottamisen suhteen. Haastateltavien kokemuksia ja ajatuksia käsiteltiin itsensä johtamispäiväkirjan ja avoimen keskustelun keinoin. Haastattelun jälkimmäisessä osassa haastatelta-

ville esiteltiin heitä koskevat hypoteesit, sekä keskusteltiin niiden validiteetista. Kehittämistekniikat on esitelty liitteessä 1, sekä haastattelujen läpiviennit liitteissä 2 ja 3.

5.2.1 Haastateltavien lähtökohdat

Ensimmäisessä haastattelussa selvitettiin haastateltavien lähtökohtia tutkimuksen kannalta, sekä käsityksiä johtajuudesta ja hyvästä johtajasta (Liite 2, 1. teema).

Haastateltavat 1, 3 ja 6 korostivat auktoriteetin, karisman, ihmislähtöisen toimintatavan, sekä esimerkillisyyden merkitystä hyvän johtajan ominaisuutena. ”Tärkein on hyvä ihmistuntemus. Toinen hyvä on jatkuva palauteväylä alaisiin. Eli se, että antaa palautetta ja alaisilla mahdollisuus antaa palautetta takaisin. Myös karisma, mutta sitä on kyllä hankala harjoitella.” (Haastateltava 3) Myös yksilöllinen kohtaaminen, sekä luottamus ja luotettavuus tunnistettiin tärkeäksi. ”Pitää pystyä luottamaan, että sovitut asiat hoidetaan.” (Haastateltava 6) Haastateltava 2 korosti viestintätaitojen merkitystä. ”Hyvä johtaja on selkeä sanoissaan ja tietää päämäärän mihin haluaa päästä. Viestintätaidot ovat keskeinen vahvuus.” (Haastateltava 2) Haastateltavat 4 ja 5 korostivat ammattitaitoa, tasapuolisuutta ja reiluuutta, sekä laaja-alaista määrätietoista perspektiiviä ja joustavuutta uusien toimintatapojen suhteen. ”Johtajan täytyy pystyä katsomaan asiaa monelta kantilta, nähdä kokonaiskuva.” (Haastateltava 4)

Itsensä johtaminen oli haastateltaville 1, 2 ja 3 kohtuullisen tuntematon käsite. Sen sijaan haastateltavat 4, 5 ja 6 tunsivat käsitteen jo entuudestaan. Kaikki haastateltavat olivat kuitenkin aikaisemmin suorittaneet oman toimintansa analysointia. Analysointitavat erosivat kuitenkin toisistaan selkeästi, jälkipuinnista ennakoivaan strategiseen tarkasteluun. ”Kyllä sitä varmaan joskus miettii mitenkä asioita hoitaa, että olisiko asioita helpompi toteuttaa toisella tavalla. Ehkä enemmän jälkipuintia, mutta tätä juuri.” (Haastateltava 1) ”Miten saisi itsensä liikkeelle, millä strategialla.” (Haastateltava 3) ”Analysointia itsensä johtamisesta on tullut luonnostaan, kun toimii esimiestehtävissä.” (Haastateltava 5) Haastateltavat 1 ja 5 tunnistivat analyysin johtaneen muutoksiin toimintatavoissaan. ”Lähestyin aiemmin työtä työnä, enkä henkilökeskeisenä. Palautteen pohjalta olen kehittynyt huomioimaan yksilöt paremmin.” (Haastateltava 5)

5.2.2 Motivaation lähteet, mahdollisuudet ja uhat

Ensimmäisessä haastattelussa selvitettiin, mitkä ovat haastateltaville henkilökohtaisia motivaation lähteitä, sekä millaisia mahdollisuuksia ja haasteita he tunnistavat työtehokkuuden kohottamisen suhteen (Liite 2, 4.-7. teema).

Kaikki haastateltavat totesivat pyrkineensä jotenkin työtehokkuutensa kohottamiseen. ”Olen järjestänyt asiat siten, että teen tietyt asiat ensimmäisenä aamulla, jolloin ne eivät unohdu.” (Haastateltava 1) Haastateltavat 1, 2, 5 ja 6 tunnistivat mahdolliset lisäansiot, sekä vaivan säästämisen keskeisinä motivaation lähteinä oman työtehokkuutensa kohottamisessa. Haastateltavat 3 ja 4 tunnistivat myös vaivan säästämisen keskeiseksi motivaattoriksi, mutta eivät uskoneet työtehokkuuden vaikuttavan juurikaan lisäansioiden saamiseen. ”Laiskuus motivoi ainakin itseäni huomattavasti. Sitä kautta yrittää tehdä kaikkensa, että pystyisi tekemään asioita helpommin. Sehän tarkoittaa sitä, että joutuu kehittämään toimintaansa jollain lailla. Palkka ei lisäännä yhtään työtehokkuuden myötä, joten laiskuus motivoi.” (Haastateltava 4) Haastateltavat 5 ja 6 painottivat vision selkiytymisen merkitystä motivaation lähteenä. Haastateltava 6 lisäsi myös työtehtävien mielekkyyden motivoivaksi. Haastateltavat 1 ja 5 tunnistivat paremman delegoinnin mahdollisuutena kohottaa työtehokkuuttaan. Erilaiset kehittyneet järjestelmät, teknologia ja ajanhallinnalliset työkalut loivat haastateltavien 1, 2, 3, 5 ja 6 mielestä mahdollisuuksia työtehokkuuden kohottamiseen. Haastateltavat 3, 4, 5 ja 6 arvioivat työyhteisön sosiaaliset piirit, sekä muut ihmiset mahdollisuutena kohottaa työtehokkuutta. Haastateltava 3 näki asiassa myös kääntöpuolen. ”Mahdollisuus ja uhka ovat sosiaaliset ympyrät työyhteisössä.” (Haastateltava 3) Haastateltava 3 arvioi kokemuksen kohottavan työtehokkuutta. Palautteen merkityksen tunnistivat haastateltavat 5 ja 6.

Negatiivisen työilmapiirin tunnistivat potentiaalisesti uhaksi työtehokkuutensa kehittämisen kannalta haastateltavat 3 ja 6. Alhainen motivaatio, tai tunne tehokkuuden nostamisen tarpeettomuudesta nousivat esiin haastateltavien 2, 4 ja 6 näkemyksissä. ”Tunne, että onko pakko ottaa kaikkea irti itsestään? Kehitystarve ei ole jatkuva, mikäli tehtävien sisältö tulee hoidettua olemassa olevilla valmiuksilla.” (Haastateltava 6) Riittämätön simultaanikapasiteetti tai ajanpuute, olivat uhkia haastateltavien 1, 2 ja 3 mielestä. Haastateltava 1 näki lisäksi monimutkaistuvan teknologian, sekä toisaalta puutteellisten työmenetelmien olevan potentiaalinen uhka. ”Junnaa joissain asioissa tutuiksi tulleissa kaavoissa. Kokeilukulttuuria enemmän.” (Haastateltava 1) Haastateltava 5 arvioi kärsimättömyyden, sekä z-sukupolvea edustavien alaisten olevan mahdollinen uhka työtehokkuutensa kehittämislle. ”Miten saan viestini z-

sukupolven edustajalle perille?” (Haastateltava 5) Haastateltava 3 arvioi oman itseluottamuksensa puutteen potentiaalisesti uhaksi.

Kaikki haastateltavat totesivat onnistuneensa toistaiseksi keskiverroksi työtehokkuutensa kehittämisenä. Haastateltavat 1, 2 ja 3 totesivat tunnistavansa ongelmia, mutta eivät vielä olleet löytäneet niihin täysin tyydyttäviä ratkaisuja. Haastateltavat 4, 5 ja 6 olivat päässeet jo joistain ongelmista yli, mutta tunnistivat tehostamisen varaa vielä olevan. ”Pitkän tien jo kulkenut itsensä johtamisen työtehokkuuden kehittämisenä.” (Haastateltava 5) Haastateltava 6 tunnistoi työtehokkuutensa kohottamista rajoittaneeksi ongelmaksi suunnitelmallisuuden puutteen. ”Ei ole ollut selkeätä suunnitelmaa, miten kehitän itseäni. Työnantajalta tulee vaatimuksia mitä tulee kehittää.” (Haastateltava 6)

5.2.3 Multitasking ja priorisointi toimivat vastakohtaparina

Ensimmäisen haastattelun yhteydessä kysyttiin haastateltavilta heidän kokemuksiaan omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan työtehokkuuden näkökulmasta (Liite 2, 2. ja 3. teema).

Haastateltaville ei annettu valmista listaa, mistä valita vahvuuksia ja heikkouksia, joten on äärimmäisen mielenkiintoista, että vastaukset noudattelivat kahta selkeästi hahmotettavaa klusteria. Multitaskingin ja kokonaisuuksien hallinnan arvioivat vahvuudekseen haastateltavat 1, 2 ja 3. ”Monen asian samanaikaisen pyörittämisen koen osaavani.” (Haastateltava 1) ”En hätäänny, kun monta rautaa on samanaikaisesti tulella.” (Haastateltava 3) Priorisoinnin ja resurssien hyötykäytön keskeiseksi vahvuudekseen taas tunnistivat haastateltavat 4, 5 ja 6. ”Keskityn yhteen asiaan kerrallaan, koska muuten kokemukseni pohjalta jotain jää tekemättä.” (Haastateltava 4) ”Prioriteetin tai painopisteen luominen, pitää päättää mikä on tärkeintä. Toinen tai kolmas asia, joka ei ole niin tärkeä, voidaan jättää myöhemmin hoidettavaksi.” (Haastateltava 6) Lisäksi hyvä organisointikyky ja strateginen ajattelu nousivat esiin vahvuuksina haastateltavien 3, 5 ja 6 osalta. ”Pystyy muuttamaan olemassa olevaa suunnitelmaa lennosta, jolloin suunnitteluun ei ole pakko käyttää niin paljon aikaa.” (Haastateltava 6)

Mielenkiintoisesti myös arvioidut heikkoudet noudattelivat samaa klusteroitumista. Haastateltavat 1, 2 ja 3 kokivat priorisoinnin, sekä ajanhallinnan keskeisenä kehittämiskohteenaan. ”Saatan tehdä jotain viiden minuutin asiaa kolme tuntia, koska en malta esimerkiksi antaa puhelimen soida, jolloin soittaisin hetken päästä takaisin.” (Haastateltava 1) ”Että jää johonkin junnaamaan.” (Haastateltava 2) Haastateltava 4 taas koki multitaskingin keskeiseksi heikkoudeksensa. Haastateltavat 5 ja 6 mainitsivat heikkoutenaan puutteet keskittymiskyvyssä,

joka voidaan nähdä rationaalisesti multitaskingin tavoin huomiokyvyn ja työmuistin kuormitukseen liittyvänä tekijänä. Haastateltavat 3 ja 5 tunnistivat lisäksi heikkoudekseen työmenetelmälliset tekijät ja substanssin, kun taas haastateltava 6 tunnisti luottamuksen herättämisen. ”Toisinaan ei herätä luottamusta, mikäli muut ihmiset kokevat valmistautumiseni lyhyeksi.” (Haastateltava 6)

5.2.4 Mentaaliharjoittelu ja positiivinen itselleen puhuminen toimivat kaikille

Haastatteluiden välillä olleella tarkastelujaksolla haastateltavat sovelsivat heille esiteltyjä itsensä johtamisen kehittämistekniikoita. Toisen haastattelun yhteydessä haastateltavilta kysyttiin heidän kokemuksiaan näistä tekniikoista (Liite 3, 1. tema).

Kaikki haastateltavat totesivat mentaaliharjoittelun toimivaksi ja hyväksi tekniikaksi kohottaa työtehokkuuttaan. Haastateltavat 1, 3, 4 ja 6 tunnistivat mentaaliharjoittelun tulevan heille luonnostaan. Haastateltavat 4 ja 6 totesivat käyttäneensä sitä tiedostaen ja tavoitteellisesti aikaisemmin urheiluharrastuksissa ja työtehtävissä. ”Silloin kun kilpailin, niin tätä tuli paljon harrastettua.” (Haastateltava 4) Haastateltavat 2, 3, 4 ja 5 pitivät erityisen hyvänä kokonaisuksien jakamista tarkoituksenmukaisesti osiin tekniikan avulla. ”Kokonaisuuden saaminen palasiksi on hyvää, että saa asiat miellettyä helpommin.” (Haastateltava 2) ”Olisinpa tiennyt tämän tekniikan aiemmin, se olisi ollut hyödyksi oppimistehtävissä.” (Haastateltava 5) Mentaaliharjoittelun tuomaa kohonnutta tilanteiden ennakointikykyä pitivät tärkeänä haastateltavat 1 ja 4. ”Koko ajan askeleen edellä, kun miettii seuraavaa siirtoa.” (Haastateltava 1) Haastateltava 4 tunnisti mentaaliharjoittelun tärkeäksi niiden tilanteiden ennakoinnissa, missä on kiire tai riski lamautua. ”Työtehtävissä joutuu käymään vaarallisia tilanteita läpi, jottei jäädy, kun tilanne tulee vastaan. Tilanne ei tule uutena, kun se on ennakolta käyty läpi. Voi lähteä toteuttamaan hätätilanteessa heti jotain, eikä jäädy paikalleen.” (Haastateltava 4) Selkeästi korkeat arvot avoimuudessa uutta kohtaan omaavat henkilöt (haastateltavat 1, 3, 4 ja 6) totesivat mentaaliharjoittelun tulevan heille luonnostaan, kun taas matalat tai keskiverrot arvot avoimuudessa uutta kohtaan omaavat henkilöt (haastateltavat 2 ja 5) kokivat mentaaliharjoittelun erittäin toimivaksi, sillä he eivät olleet tekniikkaa käyttäneet luontaisesti aiemmin.

Mentaaliharjoittelua laajempien tai kompleksisten tehtävien hoitamiseen suunnattuna työkaluna pitivät haastateltavat 3, 4 ja 5. Se koettiin turhaksi ja liian työlääksi toimenpiteeksi pieniin ja yksinkertaisiin tehtäviin haastateltavien 3 ja 4 osalta. ”Ei enää muistanut suunnitelmia, kun tehtävä oli rutiininomainen.” (Haastateltava 3) Haastateltavat 4 ja 6 tunnistivat mentaaliharjoittelun olevan käyttökelpoinen myös omien ajatusten, sekä vaistojen terävöittämisessä ja

kontrolloinnissa. ”Kun suunnitelma on olemassa ja harjoiteltu, niin toteutus on pientä väistönvaraista toimintaa.” (Haastateltava 4) ”Piilotetaan selkäyttimeen arvoja ja asioita, jotka ovat sitten käytettävissä.” (Haastateltava 6) Haastateltava 2 esitti mentaaliharjoittelun ennemminkin prosessoinnin, kuin aktiivisen johtamisen välineenä.

Mentaaliharjoittelu on management-, tai transaktionaaliseen johtamiseen suunnattu työkalu, sillä ei voi johtaa elävää tilannetta. Se on selkeästi vain ennakoitavissa oleviin tilanteisiin ja ennakolta suoritettuna tehokas. Se on tapa älyllisesti valmistautua tulevaan parhaalla mahdollisella tavalla ja mahdollisimman kattavasti kaiken huomioimalla. Mentaaliharjoittelu on hyvin työläs tekniikka, sen käyttäminen vie huomattavasti aikaa ja vaivaa. Mentaaliharjoittelulla on ilmeiset ja kiistattomat hyödyt kaikille, mutta etenkin matalat tai keskiverrot arvot avoimuudessa uutta kohtaan omaavat henkilöt, joille sen käyttö ei tule luonnostaan voivat hyötyä tästä tekniikasta aineiston pohjalta merkittävästi. Aineiston perusteella mentaaliharjoittelun voidaan rationaalisesti päätellä olevan myös jossain määrin toimintaympäristösidonnainen. Haastateltavat 4 ja 6 totesivat käyttäneensä sitä tiedostaen ja tavoitteellisesti aikaisemmin urheiluharrastuksissa ja työtehtävissä. Molempien henkilöiden urheilutausta on kamppailu-urheilun puolella, sekä molemmat toimivat työssään turvallisuusalalla virkamiehinä. Kamppailu-urheilua ja turvallisuusalaa yhdistää kontingenttinen toimintaympäristö, jolloin toimintaskenaarioiden suunnittelun voidaan rationaalisesti päätellä olevan keskeisessä roolissa. Muissa toimintaympäristöissä toimivat haastateltavat joita yhdisti luontainen mentaaliharjoittelu, eivät olleet käyttäneet mentaaliharjoittelua työssään tai urheiluharrastuksissa, mikä tukee ajatusta mentaaliharjoittelun yhteydestä kontingenttiseen toimintaympäristöön.

Positiivinen itselleen puhuminen perustuu sisäiseen itseään vahvistavaan ja vakuuttavaan dialogiin, eli toimintamekanismina on minäpystyvyyden tunne. Haastateltavat 3, 4 ja 5 totesivat positiivisen itselleen puhumisen tulevan luonnostaan ja toimivan toivotulla tavalla. ”Tulee luonnostaan, on tullut käytyä mielessä läpi toimenpiteitä ja tsempattua itseä.” (Haastateltava 3) Haastateltavat 4 ja 5 kertoivat käyttävänsä positiivista itselleen puhumista työtehtävissään. ”Positiivista itselleen puhumista teen töissä paljonkin.” (Haastateltava 5) Haastateltavat 1, 2, 4, 5 ja 6 totesivat tekniikan toimivan heillä vaikeissa ja epämiellyttävissä tilanteissa. ”Toimintaan tarvitaan tietynlainen tilanne, jokin este minkä ylipääsemisestä ei ole ennakoon varma.” (Haastateltava 2) Haastateltava 2 katsoi positiivisen itselleen puhumisen toimivan pienissä tehtävissä. ”Pistemäinen vaikutus, ei toimi suurten kokonaisuuksien hallintaan.” (Haastateltava 2) Haastateltava 3 piti positiivisen itselleen puhumisen selkeydestä ja kannustavasta luonteesta. ”Step-by-step lähestymismalli.” (Haastateltava 3) Mentaaliharjoittelusta poiketen persoonallisuus ei määritellyt aineiston mukaan positiivisen itselleen puhumisen toimivuutta.

Positiivinen itselleen puhuminen toimii muista tekniikoista poiketen suoraan minäpystyvyyden kautta. Aineiston perusteella on tehtävissä rationaalinen johtopäätös, että kaikille persoonallisuuksille minäpystyvyydellä on itsensä johtamisen tehostamisen kannalta merkittävä vaikutus, sillä kaikki kokivat positiivisen itselleen puhumisen toimivaksi tekniikaksi.

5.2.5 Tunnollisuus korreloi itsensä valvonnan ja tarvepohjaisen palkitsemisen kanssa

On loogista tarkastella itsensä valvontaa ja tarvepohjaista palkitsemista kilpailevina tekniikoina, sillä molemmat tekniikat toimivat välillisesti kohottamalla sisäistä motivaatiota. Itsensä motivoiminen koettiin kaikkien haastateltavien toimesta erittäin tärkeäksi, joskin haastavaksi. ”Itsensä motivoimista joutuu erikseen oikein miettimään.” (Haastateltava 1) ”Motivaation kohotus on kaikki kaikessa joissain tapauksissa, etenkin tehtävissä mitkä eivät ole itsessään lainkaan motivoivia.” (Haastateltava 2)

Itsensä valvonta ja tarvepohjainen palkitseminen jakoivat haastateltavat kahteen täysin päinvastaiseen klusteriin, eli on pääteltävissä niiden olevan vastakohtapari. Itsensä valvonnan kokivat tehokkaaksi haastateltavat 2, 4 ja 6. ”Itsensä valvonta toimii erinomaisesti, tehtävässä joka oli ikävä mutta tarpeellinen. Yleinen strategia isoihin kokonaisuuksiin.” (Haastateltava 2) ”Kun jotain on lykännyt riittävän pitkään, niin se on vaan tehtävä. Hyvällä mielellä tai pahalla. Se toimii kompensointi periaatteella. Esimerkiksi, jos on elänyt epäterveellisesti, niin nyt on toimittava terveellisesti. Motivointi haetaan jostain pintaa syvemältä, sillä on aina tavoite.” (Haastateltava 4) Tarvepohjainen palkitseminen taas oli erityisen toimiva haastateltavien 1, 3 ja 5 mielestä. ”Tarvepohjainen palkitseminen toimii. Tehtävästä miellyttävien puolien löytäminen auttaa pusertamaan vähän lisää.” (Haastateltava 1) ”Aion sitä käyttää jatkossa. Se nousi tekniikoista esille.” (Haastateltava 5)

Toimimattomaksi tai tarpeettomaksi itsensä valvonnan kokivat 1, 3 ja 5. ”Samalla lailla hamasta purren tehtävä tuli tehtyä. Ei ole tarpeen miettiä erikseen jo olemassa olevia uskomuksia.” (Haastateltava 3) Kun taas tarvepohjaisen palkitsemisen tarpeettomaksi kokivat haastateltavat 2, 4 ja 6. ”Tarve voisi olla toinen, jos elettäisiin vielä luolamiesajassa. Näin tämän vähän sellaisena, että tarvitsee keksiä jotain.” (Haastateltava 4) ”Tarvepohjainen palkitseminen ei ole toiminut oikeastaan ollenkaan.” (Haastateltava 6) ”Fyysinen väsymys vie nopeasti vallan järjen äänestä. Ei sovi suuriin haasteisiin, koska ei aja päällimmäisen tunteen päälle.” (Haastateltava 2)

Klustereiden ero on aineiston pohjalta selitettävissä tunnollisuus piirteellä. Haastateltavat 2 ja 6 omaavat Big Five analyysin mukaan keskivertoa matalammat arvot tunnollisuus ulottuvuudesta, mikä tarkoittaa heidän olevan spontaaneja ja joustavia. Haastateltavat 3 ja 5 taas omaavat Big Five analyysin mukaan keskivertoa korkeammat arvot tunnollisuus ulottuvuudessa, mikä tarkoittaa heidän olevan järjestelmällisiä ja vastuuntuntoisia. Haastateltavat 1 ja 4 ovat tunnollisuus ulottuvuuden mukaan keskivertoisia.

5.2.6 Tarkastelujakso liian lyhyt vahvuuksien ja heikkouksien muuttumiseen

Ensimmäisessä haastattelussa selvitettiin haastateltavien arvioita omista vahvuuksistaan, heikkouksistaan, mahdollisuuksista ja uhista työtehokkuuden kohottamisen näkökulmasta (Liite 2, 2.-5. teema). Toisessa haastattelussa tarkasteltiin ovatko nämä arviot muuttuneet tarkastelujakson myötä (Liite 3, 3. teema).

Haastateltavien 1 ja 4 osalta arviot olivat täysin muuttumattomia. Haastateltava 2 tunnisti itsepäisyyden uutena uhkana. Haastateltavat 3, 5 ja 6 totesivat itsensä johtamisen tekniikoissa olevan mahdollisuuksia työtehokkuutensa kohottamiseksi. ”Nyt kun osaa käyttää tietoisesti tekniikoita, niistä voi olla monia hyötyjä. Tekniikat ovat hiottavissa, personoitavissa ja moninaisesti sovellettavissa.” (Haastateltava 3) Haastateltavat 3 ja 6 tunnistivat uutena uhkana heikon motivaation. Haastateltava 3 koki itsensä johtamisen motivointitekniikoiden olevan ratkaisu tähän haasteeseen. Haastateltava 3 koki toimintaympäristön olevan potentiaalisesti uhka tai mahdollisuus. Haastateltava 5 arvioi delegointikyvyn olevan nousemassa vahvuudeksi, sen sijaan työmaailmaa kohtaavat muutokset ovat uhka. ”Työmaailman muutoksiin on päästävä mukaan, tai tulee hankaluuksia.” (Haastateltava 5)

Tarkastelujakso kesti noin kolme kuukautta, loka-marraskuun 2016 vaihteesta tammi-helmikuun 2017 vaihteeseen. Ajanjakso oli liian lyhyt suurille muutoksille vahvuuksissa tai heikkouksissa.

5.2.7 Tekniikoiden ja tehtävien suhde

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että erilaisiin tehtäviin sopii erilainen itsensä johtamistekniikka. ”Oikea tekniikka oikeaan tehtävään.” (Haastateltava 3) Mentaaliharjoittelu tunnistettiin kaikkien haastateltavien taholla monimutkaisten ja laajojen tehtävien suunnitteluvaiheeseen sopivaksi. Itsensä valvonnalla ja tarvepohjaisella palkitsemisella luodaan tarvittava

sisäinen motivaatio ja positiivisella itselleen puhumisella kohotetaan suorituksen aikana mi-näpystyvyyttä.

Haastateltavan 4 mielestä kaikki tekniikat ovat sopivia lähinnä epämiellyttävien asioiden hoi-tamiseen. ”Mukaviin asioihin ei tarvitse varsinaisesti erillistä johtamista. Niin kauan, kuin toiminta on kivaa se ei kaipaa tehostamista. Ja jos toimintaa ei tarvitse tehostaa, ei siitä kannata tehdä pakkopullaa.” (Haastateltava 4) Haastateltavan 3 mielestä tekniikoista pitää saada oman näköisiä ja itse totutella niitä käyttämään. ”Kaikkihan tapahtuu oman pääkopan sisällä.” (Haastateltava 3) Haastateltava 5 arvioi, että kaikki tekniikat saattavat sopia kaikkiin tilantei-siin, mikäli olosuhteet ja toimintaympäristö tukevat sitä. ”Ongelmia voi nähdä eri tavoilla, ratkoa eri kautta.” (Haastateltava 5) Haastateltavan 6 mielestä tekniikat ovat ennen kaikkea motivoinnin kohottamisen ja toiminnan tehostamisen kannalta merkittäviä. ”Itseohjautuminen ja motivaation löytäminen ovat asioita, mitä pitää harjoitella. Itsensä johtamisesta on hyötyä ajankäytön suunnitteluun ja itsensä valvontaan, että suorittaa työnsä.” (Haastateltava 6)

5.2.8 Pohdintaa haastattelutilaisuuksissa

Haastateltava 4 pohti intuitiivisten itsensä johtamistekniikoiden vaikutusta persoonallisuuden muokkautumisessa. ”Poliisin ammatissa miettii mentaaliharjoittelun kautta hyvin skeptisesti asioita, jolloin luultavasti suhtautuu kriittisemmin muihin ihmisiin. Negatiivinen itselleen pu-huminen voi taas johtaa itseluottamuksen ja ulospäinsuuntautuneisuuden laskuun.” (Haasta-teltava 4)

Haastateltava 5 tunnisti olevansa erityisen herkkä melulle, ja arveli sen liittyvän persoonalli-suuteensa. Rationaalisesti ajatellen kyse voisi olla tunnollisuus piirteestä. Vaikuttaa loogiselta, että järjestelmällinen ihminen kaipaa kontrollin tunnetta, kaoottisuutta torjutaan pitämällä asiat tiukasti järjestyksessä. Mikäli kontrollintunne menetetään, joutuu kontrollinhakuinen ihminen epämukavuusalueelle. Kontrollintunne voidaan menettää, mikäli toimintaympäristös-sä on vaikuttavia ärsykeitä, kuten melua, mihin ei voi reagoida ja vaikuttaa. Asia ei noussut esiin toisen tutkimuksen järjestelmällisen henkilön haastatteluissa, joten aineisto ei varsinai-sesti tue tai kumoa tätä olettamusta.

5.2.9 Arvio tutkimusprojektista

Toisen haastattelun yhteydessä haastateltavilta tiedusteltiin heidän näkemyksiään tutkimus-projektin toteuttamisesta (Liite 3, 2. teema).

Haastateltavat 1 ja 3 olivat sitä mieltä, että tarkastelujakso olisi voinut olla pidempi jolloin tekniikat olisivat ehtineet muodostua tutummiksi. Haastateltavat 2, 4, 5 ja 6 olivat sitä mieltä, että aikaa oli sopivasti. ”Aikaa oli tarpeeksi ja sain jotain näillä aikaiseksi.” (Haastateltava 2) Haastateltavat 1 ja 2 totesivat yllättyneensä tarkastelujaksolla miten monipuolisia ja tehokkaita itsensä johtamisen tekniikat ovat. ”Yllättävän monessa asiassa se on mukana, vaikka ei sitä ajattele. Tarkastelujakson aikana huomasi, että usein tekniikan valinta ei ollut tietoinen päätös, vaan luontainen.” (Haastateltava 2) Haastateltavat 3, 5 ja 6 olivat sitä mieltä, että tekniikoiden käyttöperiaatetta ja soveltamista tulisi avata esittelyvaiheessa kattavammin. ”Liian lyhyesti selitetty, tarvitsen enemmän informaatiota. Esimerkit ja suositellut käyttökohteet.” (Haastateltava 5) ”Jokin kiinteä malli mikä tekniikka sopii mihin tilanteeseen.” (Haastateltava 6) Haastateltavat 1, 2 ja 4 olivat sitä mieltä, että omakohtaisesti kokeilemalla tekniikoiden vahvuudet, heikkoudet ja käyttöperiaatteet selkenevät parhaiten. Käyttökohteiden suosittelu ohjaisi niiden käyttöä pois persoonallisesta soveltamisesta ja omista oivalluksista.

Käytännöllisiä hyötyjä itsensä johtamisen implementoimisesta toimintatapoihinsa keksivät haastateltavat 1, 3, 5 ja 6. ”Itsensä johtamisen voisi esitellä alaisille, jolloin heistä saisi enemmän irti.” (Haastateltava 1) ”Ongelmatilanteissa otan jatkossa käyttöön nämä tekniikat. Tekniikoista oli selvä apu työmaailmassa, joten miksi en käyttäisi niitä jatkossakin.” (Haastateltava 5) Haastateltavien 3, 5 ja 6 mielestä tulisi kehittää tekniikoiden soveltamiseen jonkinlainen selkeä malli, käyttäjäkohtainen soveltaminen on konseptuaalisesti leväperäistä. ”Tapa miten soveltaa tekniikoita, tulisi laatia. Henkilökohtainen menetelmä, miten tekniikoita voidaan hyödyntää ja näin saavuttaa tuloksia.” (Haastateltava 6)

Kaikki haastateltavat aikovat jatkaa itsensä johtamisen käyttöä parhaiten toimivilla tekniikoilla. ”Mentaaliharjoittelua ja tarvepohjaista palkitsemista aion suositella alaisille.” (Haastateltava 1) ”Kyllä joitakin tekniikoita, mutta ei kaikkia. Positiivista itselleen puhumista tulee ainakin harrastettua jatkossa, ja ehkä mentaaliharjoittelua.” (Haastateltava 3) ”Itsensä johtaminen on intuitiivista. Aion jatkaa intuitiivisesti mentaaliharjoittelua, positiivista itselleen puhumista ja ehkä itsensä valvontaa.” (Haastateltava 4)

Kehittämiskohteeksi haastateltava 1 esittää tekniikoiden yhdistämistä, jolloin niistä tulisi tehokkaampia. Haastateltava 2 esittää valmiuksien antamista oman strategian luomiseen, sen sijaan että antaa valmiita strategioita. Haastateltava 3 esittää itsensä palkitsemisen käyttöön ottoa tutkimuksen tekniikoihin. Haastateltavan 5 mielestä tarkastelujakson tiukempi kontrollointi, esimerkiksi välitarkastelulla, tekisi toiminnasta ohjatumpaa.

5.2.10 Personoitujen hypoteesien validiteetti

Toisessa haastattelussa tarkasteltiin haastateltavien persoonallisuusanalyysiä, sekä sen pohjalta laadittuja personoituja hypoteeseja (Liite 3, 4. ja 5. teema)

Haastateltavan 1 kohdalla hypoteesit osoittautuivat oikeaksi. Mentaaliharjoittelu oli erityisen toimiva tekniikka, sekä positiivinen itselleen puhuminen ja tarvepohjainen palkitseminen kohtuullisen toimivia. Myös transformationaalinen johtamismalli tunnistettiin vahvuudeksi.

Haastateltavan 2 kohdalla hypoteesit osoittautuivat oikeaksi. Itsensä valvonta oli erityisen toimiva tekniikka, sekä positiivinen itselleen puhuminen kohtuullisen toimiva. ”Itsensä valvonta sisältää kipinän, se syttyy nopeasti ilman valmistelua.” (Haastateltava 2) Myös rauhallinen ja itsenäinen toimintamalli todettiin erittäin toimivaksi. ”Itsehallinnan tunne on tärkeä.” (Haastateltava 2)

Haastateltavan 3 kohdalla hypoteesit osoittautuivat oikeaksi. Mentaaliharjoittelu ja positiivinen itselleen puhuminen olivat erittäin toimivia, sekä tarvepohjainen palkitseminen kohtuullisen toimiva. Myös transaktionaalinen johtamismalli tunnistettiin pääosin vahvuudeksi. ”Enemmän toimii transaktionaalinen, kuin transformationaalinen johtamismalli. Toki aina pitää motivoida ihmisiä johtavassa asemassa. Molempia tarvitaan, mutta mielestäni transformationaalinen johtaminen tulee transaktionaalisen johtamisen perässä, kun nämä asiat ovat kunnossa. Transaktionaaliset asiat tulee laittaa kuntoon ensin, että perusasiat toimivat.” (Haastateltava 3)

Haastateltavan 4 kohdalla hypoteesit eivät osoittautuneet oikeaksi. Mentaaliharjoittelu ja positiivinen itselleen puhuminen ovat erittäin toimivia, mutta tarvepohjainen palkitseminen ei ole edes kohtuullisen toimiva. ”Palkinto ei ole riittävän kova, että ylittäisi tehtävän negatiivisen kuormituksen. Palkinnon tulee ylittää kuormitus, jotta tekniikka toimii.” (Haastateltava 4) Transaktionaalinen johtamismalli tunnistettiin vahvuudeksi. ”Puolisotilaallinen kuri työympäristössä on tuttu. Ei ole tapana kysellä vaan toteuttaa käsketty tehtävä.” (Haastateltava 4)

Haastateltavan 5 kohdalla hypoteesit eivät osoittautuneet oikeaksi. Tarvepohjainen palkitseminen oli erittäin toimiva tekniikka, mutta mentaaliharjoittelu ei ole perustyötehtävissä niin merkittävä. Toinen hypoteesi esitti, että kaikki tekniikat olisivat haastateltavan persoonalli-

suuden pohjalta mielekkäitä. Tekniikat eivät kuitenkaan ole tasaveroisia työtehtävissä, joten hypoteesi on virheellinen.

Haastateltavan 6 kohdalla hypoteesit osoittautuivat oikeaksi roolituksen selventämisen myötä. Haastateltava tunnisti olevansa luonnostaan tunnollisuus ulottuvuuden mukaisesti spontaani persoona, mutta käyttäytyy työympäristössä ehdollisesti järjestelmällisillä arvoilla. Tämän voidaan rationaalisesti arvioida johtuvan toimintaympäristöstä, joka haastateltavan 6 kohdalla tukee pragmaattisen perusluonteensa kautta järjestelmällistä toimintatapaa. Positiivinen itselleen puhuminen oli erittäin toimiva tekniikka, sekä itsensä valvonta ja mentaaliharjoittelu kohtuullisen toimivia. Myös transformationaalinen johtamismalli tunnistettiin vahvuudeksi. ”Töissä rooli on usein ollut opastava suhteessa nuorempiin upseereihin.” (Haastateltava 6)

6 TUTKIMUSTULOKSET

Luvussa 6.1 esitellään pohjustuksena luvulle 6.2 pragmaattisesti analyysi persoonallisuuspiirteiden ja itsensä johtamistekniikoiden empiirisestä yhteydestä, sekä tarkastellaan tutkimushypoteesien 6-16 validiteettia. Luvussa 6.2 esitellään taustateorian ja empiirisen aineiston pohjalta abduktiivinen sisällönanalyysi tutkimuskysymyksiin ja pohditaan tutkimushypoteesien 1-5 validiteettia. Luvuissa 6.3 ja 6.4 käsitellään sekundäärisiä tutkimustuloksia itsensä johtamisen ja persoonallisuuden yhteydestä, sekä itsensä johtamisesta osana johtamistieteitä.

6.1 Persoonallisuuspiirteiden ja itsensä johtamistekniikoiden empiirinen yhteys

6.1.1 Avoimuus uutta kohtaan

Tutkimushypoteesit 6 ja 7 asetettiin tarkastelemaan avoimuutta uutta kohtaan liitteen 6 mukaisesti.

Tutkimuksen haastateltavista kaksi omaa keskiverrot tai matalat arvot avoimuudessa uutta kohtaan (haastateltavat 2 ja 5), sekä neljä omaa korkeat arvot avoimuudessa uutta kohtaan (haastateltavat 1, 3, 4 ja 6).

Mentaaliharjoittelun hyödyttävyyssasteeseen avoimuudella uutta kohtaan todettiin olevan merkitystä. Korkeat arvot avoimuudessa uutta kohtaan omaavat henkilöt (haastateltavat 1, 3, 4 ja 6) totesivat tekniikan tulevan heille luonnostaan, joten he olivat jo ennestään harjaantuneita

sen käytössä. Matalat tai keskiverrot arvot omaavat henkilöt (haastateltavat 2 ja 5) totesivat mentaaliharjoittelun sen sijaan erityisen hyödylliseksi, sillä eivät olleet käyttäneet sitä luonnostaan aiemmin. Rationaalisesti päätellen on loogista, että korkeat arvot avoimuudessa uutta kohtaan omaaville henkilöille mentaaliharjoittelu tulee luonnostaan. Piirteen määrittelevin ominaisuus on jatkuva pyrkimys löytää käsillä olevaan problematiikkaan yhä toimivampi ratkaisu. Tämä tarkoittaa sitä, että nämä henkilöt refleктоivat tehokkuutta määritteleviä haasteita monipuolisesti, pyrkien proaktiivisesti löytämään niihin parhaan mahdollisen toimintatavan. Mentaaliharjoittelu voidaan rationaalisesti todeta olevan tämän menettelyn toimintamekanismi, jolloin sen luontainen käyttö on persoonallisuussidonnaista. Aineiston pohjalta voidaan siis todeta, että mentaaliharjoittelulla on ilmeiset ja kiistattomat hyödyt kaikille, mutta etenkin matalat tai keskiverrot arvot avoimuudessa uutta kohtaan omaavat henkilöt voivat hyötyä tästä tekniikasta merkittävästi.

Itsensä valvonta ja tarvepohjainen palkitseminen jakautuivat kahteen selkeästi eriteltävään klusteriin riippumatta avoimuudesta uutta kohtaan, joten avoimuudella uutta kohtaan ei ole aineiston perusteella merkitystä näiden tekniikoiden toimivuuden osalta. Avoimuudella uutta kohtaan ei todettu olevan myöskään muista piirteistä eroavalla tavalla yhteyttä positiivisen itselleen puhumisen kanssa. Tutkimushypoteesit 6 ja 7 eivät siis rationaalisesti päätellen ole valideja.

6.1.2 Tunnollisuus

Tutkimushypoteesit 8 ja 9 asetettiin tarkastelemaan tunnollisuutta liitteen 6 mukaisesti.

Tutkimuksen haastateltavista kaksi omaa matalat arvot tunnollisuudessa (haastateltavat 2 ja 6), kaksi omaa korkeat arvot tunnollisuudessa (haastateltavat 3 ja 5), sekä kaksi henkilöä on tunnollisuuden suhteen keskivertoisia (haastateltavat 1 ja 4).

Tunnollisuudella todettiin olevan merkittävä vaikutus itsensä valvonnan ja tarvepohjaisen palkitsemisen toimivuuden suhteen. Spontaanit persoonallisuudet kokivat itsensä valvonnan tehokkaaksi tekniikaksi, mutta tarvepohjaisen palkitsemisen tarpeettomaksi tai toimimattomaksi. Järjestelmälliset persoonallisuudet kokivat tekniikat täysin päinvastoin. Klusteroituminen tunnollisuuden perusteella tuntuu loogiselta, sillä itsensä valvonta on tekniikka, joka ei edellytä järjestelmällisiä valmisteluja ja on siten spontaanisti sovellettavissa. Tämä tukee ajatusta itsensä valvonnan spontaanisuudesta. Järjestelmällisillä ihmisillä on luontainen tarve suorittaa tehtäviään järjestelmällisesti ja yksityiskohdat huomioiden, joten itsensä valvonnan

spontaaninen luonteenomaisuus selittää rationaalisesti päätellen näiden kokemukset tekniikan tarpeettomuudesta. Tarvepohjainen palkitseminen taas edellyttää ainakin jonkin asteista suunnittelua ja laajempaa paneutumista, sillä sen arvo muodostuu itse luodun insentiivin ympärille. Spontaanit henkilöt totesivat tarvepohjaisen palkitsemisen haastavaksi ja työlääksi, mikä tukee ajatusta tarvepohjaisen palkitsemisen järjestelmällisestä luonteenomaisuudesta. Tämä taas selittää rationaalisesti päätellen tekniikan sopimattomuutta spontaaneille ihmisille, joilla on luontainen tarve suorittaa tehtäviään intuition ja tunnetilojen pohjalta.

Itsensä valvonnan toimivuus perustuu siihen, että nostetaan jo arvopohjassa olemassa olevaa arvoa asteikossa korkeammalle. Esimerkiksi muistuttamalla itseään lenkkeilyn positiivisista terveysvaikutuksista. Itsensä valvonnassa asetetaan käyttäytymismalli vastaamaan paremmin luontaista arvopohjaa, nostamalla tukahdutettuna tai piilotettuna olevia arvoja niiden päälle muodostuneiden sekundääristen tarpeiden, kuten esimerkiksi hedonistisuuden ja kiireen, edelle. Itsensä valvontaa ei siis voi suorittaa, mikäli ihminen ei koe tehtävää tai toimenpidettä luontaisesti arvokkaaksi. Tarvepohjaisen palkitsemisen ajatuksena taas on joko etsiä suoritettavasta tehtävästä jotain motivoivaa, tai luomalla tehtävään itse motivoiva aspekti. Esimerkiksi ottamalla koira mukaan lenkille, jolloin tulee suorittaneeksi kaksi tehtävää samanaikaisesti tai ajatellen seuran tekevän lenkkeilystä miellyttävämpää. Tarvepohjaisessa palkitsemisessa palkkion on ylitettävä tehtävään sitoutettava panos, jotta tekniikka toisi lisäarvoa sisäistä motivaatiota kohottaen. Sen käyttö on siis riippuvainen paitsi tehtävän koetusta epämiellyttävyydestä, myös omasta kyvystä ja sitoutumisesta keksiä riittävän korkea palkkio. Tarvepohjainen palkitseminen voi siis toimia ainoastaan, mikäli henkilö kykenee manipuloimaan oman arvopohjansa tehtävää tukeväksi tai tehtävän arvopohjaa tukeväksi.

Spontaanit ihmiset ovat luontaisesti läpinäkyviä, varauksettomia ja tunnepohjaisia. Rationaalisesti voidaan päätellä, että spontaanit ihmiset kokevat näin ollen itsensä manipuloimisen hyvin vaikeaksi ja työlääksi. Toinen tarvepohjaisen palkitsemisen muoto, tehtävään motivoivan aspektin luominen taas edellyttää suunnitelmallisuutta, mikä ei ole spontaaneille ihmisille luontaista. Itsensä valvonnan avulla kyetään motivoimaan itseään ikävien, mutta tarpeellisten tehtävien hoitoon omia sisäisiä tarpeita ja arvoja tarkastelemalla, mikä on rationaalisesti ajateltuna luonnostaan sopiva toimintatapa spontaaneille persoonille. Järjestelmälliset ihmiset taas ovat luontaisesti kontrollihakuisia, loogisia, vastuuntuntoisia ja tunnollisia. He haluavat suorittaa tehtävänsä perinpohjaisesti ja ovat tottuneet käyttämään paljon energiaa tavoitteidensa saavuttamiseksi. Itsensä valvonta ei tarjoa rationaalisesti päätellen järjestelmällisille ihmisille riittävästi kontrollintunnetta tyydyttävää suunnitelmallisuutta, sillä sen funktiota tehtävien toteuttamisessa ei voi hallita tai manipuloida. Itsensä valvonta joko toimii tai ei toimi

yksilön arvojen perusteella, joten on luonnollista, että järjestelmälliset ihmiset kokevat sen tarpeettomaksi. Tarvepohjainen palkitseminen sen sijaan tarjoaa kontrollin ja hallinnoitavuuden avulla paremman mahdollisuuden reflektoida toimenpiteiden oletettavia seurauksia.

Toisin, kuin mentaaliharjoittelun ja positiivisen itselleen puhumisen osalta, itsensä valvonta ja tarvepohjainen palkitseminen koettiin persoonallisuuden perusteella joko toimivaksi tai toimimattomaksi, joten sama luontaisen taipumuksen käänteisyys hyödyttävyydessä ei rationaalisesti arvioituna päde näihin tekniikoihin. Sen sijaan toimivampaan tekniikkaan harjaantumisen voidaan katsoa olevan hyödyllistä, sillä tekniikan toimivuus vaikuttaa olevan sidoksissa tunnollisuuden tendenssiin. Tästä voidaan rationaalisesti päätellä, että korkeat arvot tunnollisuudessa omaavilla ihmisillä on muita enemmän hyödyttävää tarvepohjaiseen palkitsemiseen harjaantumisesta, sekä matalat arvot omaavilla ihmisillä itsensä valvontaan harjaantumisesta.

Epämieluisiin, mutta tarpeellisiin tehtäviin suhtaudutaan usein velvollisuuksina. Ne tehdään velvollisuudentunteesta, vaikka niihin ei sisältyisikään mitään motivoivaa tai palkitsevaa. Järjestelmällinen persoona on rationaalisesti päätellen taipuvasempi tarkastelemaan vaihtoehtoja suorittaa tällainen tehtävä perinpohjaisemmin, kuin spontaani persoona. Voidaan siis päätellä, että järjestelmällisille ihmisille on luontaisesti helpompaa suorittaa epämieluisia, mutta tarpeellisia tehtäviä, kuin spontaaneille ihmisille. Spontaaneilla ihmisillä voidaan siis arvioida olevan enemmän hyödyttävää itsensä johtamisesta, kuin järjestelmällisillä ihmisillä.

Mentaaliharjoittelu ja positiivinen itselleen puhuminen todettiin empiirisesti toimivan sekä spontaaneille, että järjestelmällisille persoonallisuuksille. Näiltä osin taustateorian ja empirian löydökset ovat siis näennäisesti ristiriidassa. Empiria teki taustateoriaa tarkentavan löydöksen mentaaliharjoittelun ja avoimuuden uutta kohtaan korrelaatiosta, joten empirian perusteella olisi loogista ajatella, ettei tämän tekniikan toimivuus ole riippuvainen tunnollisuudesta. Positiivinen itselleen puhuminen taas todettiin minäpysytyvyyteen perustuvan toimintamekanismin kautta toimivaksi kaikille persoonallisuuksille, joten tunnollisuudella ei ole loogisesti määrittävää roolia tekniikan toimivuudessa. Eroavuuksia voi kuitenkin selittää empiriisen osuuden tutkimustekninen lähestymistapa tarkastella itsensä johtamisen tehostamista haasteltavien omien kokemusten kautta, jolloin subjektiivisuudella on rationaalisesti päätellen vaikutus lopputulokseen. Rationaalisesti päätellen subjektiivisuudella on korkein vaikutus juuri kognitiivisten strategioiden kohdalla, näiden korkean tietoisuuteen perustuvan toimintamekanismin kautta. Empiria ei ota subjektiivisen lähestymistavan myötä suoraan kantaa siihen, miten tunnollisuus vaikuttaa tekniikoilla tuotettavien tulosten objektiiviseen tehokkuu-

teen. Näin ollen taustateoria ja empiria eivät ole toisiaan pois sulkevia, vaan näitä tulee tarkastella ristiin tunnollisuuden ja itsensä johtamisen korrelaation määrittämisessä.

Taustateorian löydökset tukevat tutkimushypoteesien 8 ja 9 oikeellisuutta itsensä valvonnan ja tarvepohjaisen palkitsemisen osalta, ja empiria verifioi nämä löydökset. On siis rationaalisesti pääteltävissä, että tutkimushypoteesit 8 ja 9 ovat näiden osalta valideja. Taustateoria tukee tutkimushypoteesien 8 ja 9 oikeellisuutta myös mentaaliharjoittelun ja positiivisen itselleen puhumisen osalta, mutta empiria ei verifioi näitä löydöksiä. Empirian subjektiivisen tarkastelumekanismin vuoksi on kuitenkin rationaalisesti pääteltävissä, että hypoteeseja ei voida osoittaa kiistattomasti virheelliseksi näiden tekniikoiden suhteen taustateorian evidenssiin vedoten. Tutkimushypoteesien 8 ja 9 validiteetin vahvistamiseksi kognitiivisten tekniikoiden ja tunnollisuuden korrelaation osalta kaivataan lisätutkimusta.

6.1.3 Ulospäinsuuntautuneisuus

Tutkimushypoteesit 10 ja 11 asetettiin tarkastelemaan ulospäinsuuntautuneisuutta liitteen 6 mukaisesti. Ne asetettiin huomioimaan toimivien tekniikoiden sijaan muiden ihmisten roolitusta tekniikoiden tehokkuudessa, sillä ulospäinsuuntautuneisuus tarkastelee pääosin sosiaaliseen suhteen liitettäviä fasetteja. Tämän perusteella on rationaalisesti pääteltävissä, että ulospäinsuuntautuneisuuden vaikutusmekanismi itsensä johtamisen tehostamisen suhteen löytyy tarkastelemalla ihmisten sosiaalisia taipumuksia.

Tutkimuksen haastateltavista kaksi omaa korkeat tai keskiverrot arvot ulospäinsuuntautuneisuudessa (haastateltavat 5 ja 6) ja neljä henkilöä omaa matalat arvot ulospäinsuuntautuneisuudessa (haastateltavat 1, 2, 3 ja 4).

Korkeat tai keskiverrot arvot ulospäinsuuntautuneisuudessa omaavat henkilöt (haastateltavat 5 ja 6) painottivat ulkoisen vision selkiytymisen merkitystä motivaation lähteenä, sekä korostivat palautteen merkitystä, mikä rationaalisesti päätellen on yhteydessä organisatoriseen sitoutumiseen ja verkottumiseen. Haastateltava 6 tunnisti lisäksi heikkoudekseen luottamuksen herättämisen, mikä on palautteen tavoin sidoksissa ulkoiseen arviointiin. Rationaalisesti voidaan päätellä ulospäinsuuntautuneisuuden vaikuttavan yksilön sitoutumisen tendenssiin.

Ulospäinsuuntautuneet ihmiset sitoutuvat organisaatioihin, sekä ulkoisesti asetettuihin tehtäviin ja tavoitteisiin, kun taas sisänpäinsuuntautuneiden ihmisten voidaan rationaalisesti arvioida sitoutuvan ideoihin, sekä sisäisesti asetettuihin tehtäviin ja tavoitteisiin. Lisäksi voidaan päätellä ulospäinsuuntautuneisuuden olevan sidoksissa ulkoisen arvioinnin vastaanottavuus-

teen, mikä on rationaalisesti selitettävissä ulospäinsuuntautuneisuuteen liitettävällä ulkoisella reflektiolla. Sisäänpäinsuuntautuneiden voidaan katsoa näin ollen sisäisen reflektion kautta olevan vastaanottavaisempia sisäiselle palautteelle ja itsensä tarkkailulle. Tästä päätellen ulospäinsuuntautuneilla ihmisillä on muita enemmän hyödyttävää itsenäisen tavoitteiden asettamisen ja itsensä tarkkailun tekniikoihin harjaantumisesta, sillä tekniikat tulevat sisäänpäinsuuntautuneille ihmisille luonnostaan.

Empiirisesti tehtiin löydös myös itsenäisyyden ja ulospäinsuuntautuneisuuden yhteydestä. Haastateltavat 3, 5 ja 6 olivat sitä mieltä, että tekniikoiden käyttöperiaatetta ja soveltamista tulisi avata esittelyvaiheessa kattavammin, sillä käyttäjäkohtainen soveltaminen on konseptuaalisesti leväperäistä. Haastateltavat 1, 2 ja 4 taas olivat päinvastoin sitä mieltä, että omakohdaisesti kokeilemalla tekniikoiden vahvuudet, heikkoudet ja käyttöperiaatteet selkenevät parhaiten. Tämä eroavuus on rationaalisesti päätellen selitettävissä ulospäinsuuntautuneisuudella, sillä klusteroituminen noudatti haastateltavaa 3 lukuun ottamatta ulospäinsuuntautuneisuuden tendenssiä. Haastateltavan 3 osalta poikkeavuus voi selittyä toimintaympäristön vaikutuksella, sillä haastateltava 3 toimii työtehtävissään datavetoisella it-alalla, kun taas muut tutkimuksen sisäänpäinsuuntautuneet ihmiset (haastateltavat 1, 2 ja 4) toimivat perusluonteeltaan pragmaattisuutta korostavissa toimintaympäristöissä yrittäjinä, sekä poliisissa. Toimintaympäristön datavetoisuus voi rationaalisesti ajatellen ohjata yksilöä käyttäytymään enemmän ulkoisten ärsykkeiden varassa, ja näin vähemmän itsenäiseksi, sillä datavetoinen toimintaympäristö ei mahdollista eksplisiittistä itsenäistä toimintatapaa. Toimintaympäristö ei kuitenkaan yksinomaan selitä yksilön taipumusta itsenäisyyteen, sillä aineiston korkeat tai keskiverrot arvot omaavien henkilöiden toimintaympäristöt puolustusvoimissa ja myymälän esimiestehtävissä voidaan myös arvioida pragmaattisuutta korostaviksi. Aineiston perusteella on rationaalisesti pääteltävissä, että datavetoisuutta korostava toimintaympäristö vaikuttaa yksilön tendenssiin itsenäisyyden suhteen, mutta pragmaattisuutta korostava toimintaympäristö ei vaikuta. Määrittävänä tekijänä on tällöin persoonallisuussidonnainen ulospäinsuuntautuneisuuden tendenssi. Huang ja Ryan ovat tehneet samansuuntaisen löydöksen ulospäinsuuntautuneisuuden fasettien sidonnaisuudesta toimintaympäristöön (Huang & Ryan, 2011), mikä verifioi löydöksen validiteettia.

Lisäksi haastateltava 2 esitti jopa valmiuksien antamista oman strategian luomiseen, sen sijaan että antaa valmiita strategioita, kun taas haastateltavan 5 mielestä tarkastelujakson tiukempi kontrollointi, esimerkiksi välitarkastelulla, tekisi toiminnasta ohjatumpaa. Nämä löydökset viittaavat myös rationaalisesti päätellen ulospäinsuuntautuneisuuden olevan yhteydes-

sä haluun suorittaa tehtäviä itsenäisesti. Tästä päätellen ulospäinsuuntautuneilla ihmisillä on muita enemmän hyödyttävää itsenäisen tavoitteen asettamisen tekniikkaan harjaantumalla.

Sitoutuminen ja itsenäisyys on katsottu taustateoriassa itsensä johtamisen toimintamekanismeiksi, eli näiden kautta itsensä johtamisella vaikutetaan yksilön suorituskyykyyn. Sitoutuminen ja itsenäisyys, sekä vastaanottavuus ulkoiselle ja sisäiselle palautteelle ovat sosiaalisesti määrittyviä tekijöitä, joten on rationaalisesti pääteltävissä, että tutkimushypoteesit 10 ja 11 ovat valideja toimintaperiaatteeltaan. Aineiston perusteella on kuitenkin mahdoton osoittaa kiistattomasti hyötyvätkö matalat ja korkeat arvot ulospäinsuuntautuneisuudessa omaavat henkilöt enemmän muiden ihmisten integroimisesta suoritustapaan, vai itsenäisestä toimintatavasta. Tutkimushypoteesien 10 ja 11 validiteetin vahvistamiseksi tarvitaan lisätutkimusta.

6.1.4 Tasapainoisuus

Tutkimushypoteesit 12 ja 13 asetettiin tarkastelemaan tasapainoisuutta liitteen 6 mukaisesti. Ne asetettiin huomioimaan toimivien tekniikoiden sijaan toimintatavan merkitys, sillä tasapainoisuus tarkastelee pääosin psykologiseen voimaantumiseen liitettäviä fasetteja. Tämän perusteella on rationaalisesti pääteltävissä, että tasapainoisuuden vaikutusmekanismi itsensä johtamisen tehostamisen suhteen löytyy tarkastelemalla toimintatavan rauhallisuutta.

Tutkimuksen haastateltavista kaksi omaa matalat tai keskiverrot arvot tasapainoisuudessa (haastateltavat 3 ja 6) ja neljä henkilöä omaa korkeat arvot tasapainoisuudessa (haastateltavat 1, 2, 4 ja 5).

Matalat tai keskiverrot arvot tasapainoisuudessa omaavat henkilöt (haastateltavat 3 ja 6) arvioivat negatiivisen työilmapiirin potentiaalisesti uhaksi työtehokkuutensa kehittämisen kannalta. Matalat tai keskiverrot arvot tasapainoisuudessa eli neurotismissa omaavat henkilöt kokevat negatiiviset tunteet, kuten stressin ja eripuraisuuden muita ihmisiä voimakkaammin. Näin ollen on loogista, että nämä ihmiset kokevat negatiivisen ilmapiirin muita suurempana uhkana. Haastateltava 3 arvioi lisäksi itseluottamuksen puutteen potentiaalisesti uhaksi, mikä on neurotismille luonteenomainen uhakuva. Rationaalisesti päätellen itseluottamuksen puute työympäristössä on selitettävissä matalalla minäpystyvyydellä. Tämän perusteella on rationaalisesti pääteltävissä, että matalat tai keskiverrot arvot tasapainoisuudessa omaavilla ihmisillä on enemmän hyödyttävää minäpystyvyyden kohottamisesta. Tutkimuksen tekniikoista kaikki vaikuttavat minäpystyvyyteen, mutta etenkin positiivinen itselleen puhuminen on tekniikkana suunniteltu vaikuttamaan suoraan minäpystyvyyden tunteeseen (Manz,

1986; Manz & Neck, 1999; Neck & Manz, 1992, 1996b; Prussia ym., 1998). Tämän perusteella on rationaalisesti pääteltävissä, että matalat tai keskiverrot arvot tasapainoisuudessa omaavilla ihmisillä on muita enemmän hyödyttävää positiivisesta itselleen puhumisesta, sekä yleisesti itsensä johtamisen tekniikoihin harjaantumisesta.

Minäpystyvyys toimii taustateorian mukaan muista itsensä johtamisen toimintamekanismeista erillään psykologisen voimaantumisen määrittelemisessä. On siis rationaalisesti pääteltävissä, että tutkimushypoteesit 12 ja 13 ovat valideja toimintaperiaatteeltaan. Aineiston perusteella on kuitenkin mahdoton osoittaa kiistattomasti hyötyvätkö matalat ja korkeat arvot tasapainoisuudessa omaavat henkilöt enemmän rauhallisesta vai aaltomaisesta toimintatavasta. Tutkimushypoteesien 12 ja 13 validiteetin vahvistamiseksi tarvitaan lisätutkimusta.

6.1.5 Sovinnollisuus

Tutkimushypoteesit 14 ja 15 asetettiin tarkastelemaan sovinollisuutta liitteen 6 mukaisesti. Ne asetettiin huomioimaan toimivien tekniikoiden sijaan sovellettavan johtamismallin toimivuus, sillä taustateorian mukaan sovinollisuus on sovellettavan johtamismallin suhteen merkittävä persoonallisuusulottuvuus.

Tutkimuksen haastateltavista kaksi omaa matalat arvot sovinollisuudessa (haastateltavat 3 ja 4), kaksi henkilöä omaa korkeat arvot sovinollisuudessa (haastateltavat 1 ja 6), sekä kaksi omaa keskiverrot arvot sovinollisuudessa (haastateltavat 2 ja 5).

Empirian mukaan sovinollisuudella ei ole yhteyttä sen kanssa, millaiseksi haastateltavat arvioivat hyvän johtajan, sillä perinteisiä transformationaalisen johtajan arvoja: auktoriteettia, karismaa, ihmislähtöistä toimintatapaa ja esimerkillisyyttä korostivat sovinollisuuden suhteen homogeeniset henkilöt. Myös perinteisiä transaktionaalisen johtajan arvoja ammattitaitoa ja tasapuolisuutta korostivat sovinollisuuden suhteen homogeeniset henkilöt.

Sovinnollisuudella vaikuttaa aineiston pohjalta olevan yhteys positiivisen itselleen puhumisen kanssa, sillä tekniikan kokivat luontaiseksi matalat tai keskiverrot arvot sovinollisuudessa omaavat henkilöt (haastateltavat 3, 4 ja 5). Muutkin haastateltavat kokivat tekniikan toimivaksi, mutta eivät luontaiseksi toimintatavaksi. Haastateltavan 5 osalta poikkeavuus voi selittyä toimintaympäristöllä, sillä haastateltava 5 korosti käyttävänsä positiivista itselleen puhumista työtehtävissään myymäläpäällikkönä. Myymäläpäällikön toimintaympäristö voidaan arvioida olevan transaktionaalisen johtamisen taitoja korostava, sillä alaisten tehtävät ovat tarkasti oh-

jeistettuja ja sisältävät vähän soveltamisen varaa, sekä toiminnan luonne on reaktiivista ja stabiilia. Näin päätellen on loogista ajatella, että reaktiivisuuden ja stabiiliuden yhdistävä toimintaympäristö muokkaa esimiehen valitsemaan persoonallisuudesta riippumatta transaktiivisen johtamismallin, sekä sen myötä siihen yhdistettävä positiivinen itselleen puhuminen muokkautuu luontaisemmaksi. Toinen keskiarvot omaava henkilö (haastateltava 2) voidaan katsoa myös työskentelevän reaktiivisessa toimintaympäristössä, mutta pienyrittäjänä toimintaympäristö on erittäin labiili toimintojen ja myynnin sovittamisen luodessa vaihtelevuutta jatkuvasti. Muista henkilöistä haastateltava 1 toimii reaktiivisessa ja labiilissa toimintaympäristössä, haastateltavat 3 ja 6 toimivat proaktiivisessa ja stabiilissa toimintaympäristössä, sekä haastateltava 4 proaktiivisessa ja labiilissa toimintaympäristössä.

Sovinnollisuuden yhteyttä positiiviseen itselleen puhumiseen voi selittää minäpystyvyys tekniikan toimintamekanismina. Matalat arvot sovinnollisuudessa ovat kuvauksen mukaan kriittisiä, epäileviä muiden ihmisten suhteen ja aggressiivisia, joten on rationaalista ajatella heidän olevan erityisen riippuvaisia minäpystyvyyden kohottamisesta. Lisäksi Costa ja McCrae kuvailivat matalat arvot sovinnollisuudessa omaavien henkilöiden kuuntelevan epäilevyytensä vuoksi korostuneesti itseään päätöksiä tehdessään (Costa & McCrae, 1992b). On siis loogista, että matalat arvot sovinnollisuudessa omaavat ihmiset käyttävät positiivista itselleen puhumista luontaisesti. Tästä päätellen matalat arvot sovinnollisuudessa omaavilla ihmisillä on muita enemmän hyödyttävää positiivisesta itselleen puhumisesta, mutta korkeat tai keskiarvot omaavilla ihmisillä on muita enemmän hyödyttävää tekniikkaan harjaantumisesta, sillä matalat arvot omaaville ihmisille tekniikka on luontainen.

Haastateltavan 3 mielestä tekniikoista pitää saada oman näköisiä ja itse totutella niitä käyttämään. Tämä viittaa sovinnollisuuden olevan ulospäinsuuntautuneisuuden tavoin yhteydessä myös itsenäisyyteen, sillä matalat arvot sovinnollisuudessa ovat luontaisesti epäileviä muiden ihmisten suhteen. Rationaalisesti epäilykset johtavat väistämättä ainakin jonkin asteiseen itsenäisyyteen.

Taustateorian löydökset ja empirian personoidut hypoteesit osoittavat tutkimushypoteesit 14 ja 15 rationaalisesti päätellen valideiksi.

6.1.6 Keskiarvoiset arvot Big Five ulottuvuuksissa

Tutkimushypoteesi 16 asetettiin tarkastelemaan suurimmassa osassa ulottuvuuksia keskiarvoiset arvot omaavia ihmisiä liitteen 6 mukaisesti. Haastateltavan 5 kohdalla ehdot täyttyivät, mutta tutkimushypoteesi 16 osoitettiin virheelliseksi.

6.2 Tutkimuskysymykset

6.2.1 Voidaanko itsensä johtamista tehostaa systemaattisesti persoonallisuuspiirteisiin keskittymällä?

Toiseksi tutkimushypoteesiksi asetettiin olettaus, että itsensä johtamista voidaan systemaattisesti tehostaa persoonallisuuspiirteitä hyödyntäen.

Taustateorian mukaan useat persoonallisuuspiirteet korreloivat positiivisesti ja merkittävästi itsensä johtamisen kanssa (Williams, 1997). Taustateoria toteaa myös itsensä johtamisen strategioiden olevan persoonallisuuspiirteiden määrittämiä luontaisia tapoja toimia. Itsensä johtamiseen harjaantumisen myötä yksilö voi hallita paremmin johtamiskäyttäytymistään, jolloin prosessista tulee hallitumpi (Houghton, 2000, 49). Korkeammalla hallinnan asteella on mahdollista rationaalisesti ajatellen suorittaa toiminnan tehostamista, joten tuntemalla persoonallisuuden vaikutukset on mahdollista tehostaa itsensä johtamista hallinnoitavuutta lisäämällä.

Empirian mukaan persoonallisuudella on merkitystä yksilön kokemuksiin toimivista itsensä johtamisen strategioista. Tästä on pääteltävissä itsensä johtamisen strategioiden olevan sidoksissa persoonallisuuden kanssa, joten itsensä johtamisen tehostaminen on rationaalisesti päätellen strategiasidonnaisesti yhteydessä persoonallisuuden kanssa.

Taustateorian löydökset tukevat toisen tutkimushypoteesin oikeellisuutta ja empiria verifioi nämä löydökset. On siis rationaalisesti pääteltävissä, että toinen tutkimushypoteesi on validi.

6.2.2 Onko toimivilla tehostamiskeinoilla ja persoonallisuuspiirteillä yhteys?

Kolmanneksi tutkimushypoteesiksi asetettiin olettaus, että itsensä johtamisen strategiat vaikuttavat eri tavalla erilaisia persoonallisuuspiirteitä omaaviin yksilöihin.

Taustateorian mukaan erilaiset persoonallisuustyypit tarvitsevat erilaisia itsensä johtamisen tehostamistekniikoita (Williams, 1997, 13). Taustateorian mukaan ulospäinsuuntautuneisuus ja tunnollisuus ovat merkittävästi sidoksissa kaikkiin kolmeen itsensä johtamisen osa-alueeseen, kun taas tasapainoisuus on sidoksissa vain tarvepohjaisen palkitsemisen strategioihin (Houghton, 2000). Taustateoria tunnistaa myös merkittävän yhteyden itsensä hallinnan ja MBTI-indikaattorin toimintatapa ulottuvuuden kanssa, jonka on todettu vastaavan Big Fiven tunnollisuus ulottuvuutta (Williams ym., 1995). Taustateorian mukaan avoimuudella uutta kohtaan voidaan olettaa olevan positiivinen vaikutus itsensä johtamisen tehostamisen suhteen, sillä ulottuvuuteen liittyy luontainen halukkuus etsiä yhä uusia ja parempia menettelytapoja yksilön tehtävien hoidossa. Avoimuutta uutta kohtaan MBTI-indikaattorin määritelmän mukaan vastaavalla tiedonhankinta ulottuvuudella on todettu taustateorian mukaan olevan yhteydessä itsensä hallinnan kanssa, etenkin ajan- ja ympäristönhallinnan osalta (Williams ym., 1995). Sovinnollisuudella ei taustateorian mukaan arvioida olevan yhteyttä itsensä johtamisen strategioiden kanssa, mutta empiirisesti sovinallisuuden vaikutusta ei ole tutkittu (Williams, 1997, 9). Taustateoria toteaa lisäksi, että mentaaliharjoittelun ja ulospäinsuuntautuneisuuden, itsensä tarkkailun ja sisäänpäinsuuntautuneisuuden, positiivisen itselleen puhumisen ja tasapainoisuuden, sekä itsenäisen tavoitteiden asettamisen ja tunnollisuuden välillä on merkittävä korrelaatio (Van Zyl, 2012).

Empirian mukaan avoimuus uutta kohtaan korreloi mentaaliharjoittelun kanssa. Tunnollisuus korreloi tarvepohjaisen palkitsemisen ja itsensä valvonnan kanssa. Ulospäinsuuntautuneisuus korreloi ulkoisen arvioinnin vastaanottavuuden, sitoutumisen ja itsenäisyyden kanssa (itsensä johtamisen toimintamekanismeja), sekä itsenäisen tavoitteiden asettamisen ja itsensä tarkkailun kanssa. Tasapainoisuus korreloi positiivisen itselleen puhumisen kanssa. Sovinnollisuus korreloi positiivisen itselleen puhumisen ja itsenäisyyden kanssa.

Empiria verifioi tekniikoiden toimivuuden olevan sidoksissa persoonallisuuteen. Empiria myös verifioi taustateorian löydökset ulospäinsuuntautuneisuuden ja itsensä johtamisen strategioiden yhteydestä, todeten korrelaation olevan osittain toimintamekanismeissa. Myös sisäänpäinsuuntautuneisuuden ja itsensä tarkkailun yhteys on empiirisesti verifioitavissa, mutta empiria ei verifioi ulospäinsuuntautuneisuuden ja mentaaliharjoittelun yhteyttä. Empiria verifioi myös taustateorian oletettaman avoimuuden uutta kohtaan korrelaatiosta itsensä johtamisen kanssa, mentaaliharjoittelun osalta. Taustateorian toteama yhteys avoimuuden uutta kohtaan, sekä itsensä hallinnan ajan- ja ympäristönhallinnan välillä, voidaan rationaalisesti päätellen katsoa korreloivan empirian kanssa mentaaliharjoittelun toimintaympäristösidonnaisuuden näkökulmasta. Ajan- ja ympäristönhallinta viittaa rationaalisesti päätellen kontingenssiin,

jolloin empiria vahvistaa välillisesti myös tämän taustateorian löydöksen. Empiria verifioi myös tunnollisuuden yhteyden käyttäytymiseen keskittyviin strategioihin ja näiden myötä itsensä hallintaan, sekä tarvepohjaiseen palkitsemiseen, mutta ei verifioi muista piirteistä erillistä yhteyttä ajatusten johtamisen strategioihin. Empiria ei myöskään verifioi tasapainaisuuden yhteyttä tarvepohjaiseen palkitsemisen kanssa, mutta vahvistaa tasapainaisuuden yhteyden positiivisen itselleen puhumisen kanssa. Empiria ei verifioi taustateorian olettaa sovin-
nollisuuden merkityksettömyydestä itsensä johtamisen tehostamisen suhteen, vaan toteaa so-
vinnollisuuden olevan yhteydessä positiivisen itselleen puhumisen ja toimintamekanismeista
itsenäisyyden kanssa. Tutkimus ei tarkastellut empiriisesti itsenäistä tavoitteiden asettamista
arvioitavana tekniikkana, mutta aineiston pohjalta on rationaalisesti pääteltävissä sen olevan
yhteydessä ainakin ulospäinsuuntautuneisuuteen.

Erot taustateorian ja empirian löydöksissä voivat selittyä kahdella asialla; 1. Suppealla empii-
risellä aineistolla. Tutkimukseen osallistui kuusi henkilöä, joten persoonallisuuspiirteiden
tendenssit esiintyivät vain kahden, kolmen tai neljän henkilön klustereissa. 2. Tutkimuksen
subjektiivis-observatiivisella luonteella. Empiirisessä osuudessa itsensä johtamisen tehosta-
minen perustui haastateltavien omiin kokemuksiin, jolloin subjektiivisuudella oli rationaali-
sesti päätellen vaikutus lopputulokseen. Rationaalisesti päätellen subjektiivisuudella on kor-
kea vaikutus etenkin kognitiivisten strategioiden kohdalla, näiden korkean tietoisuuteen pe-
rustuvan toimintamekanismin kautta. Ero sovinollisuuden merkityksessä on selitettävissä
taustateorian arvion perustumisella eksplisiittisesti teoreettisuuteen empirian sijaan.

Taustateorian löydökset tukevat kolmannen tutkimushypoteesin oikeellisuutta tunnollisuuden,
ulospäinsuuntautuneisuuden, tasapainaisuuden ja avoimuuden uutta kohtaan osalta, sekä em-
piria verifioi nämä löydökset edellä mainituilta osin. Taustateorian löydökset sen sijaan eivät
tue kolmannen tutkimushypoteesin oikeellisuutta sovinollisuuden osalta, mutta empiria löy-
dökset tukevat. Rationaalisesti on pääteltävissä, että empirian evidenssi on painokkaampaa
yksityiskohtaisemman luonteensa vuoksi. Painopisteen luomisella empiriaan kolmas tutki-
mushypoteesi olisi myös sovinollisuuden osalta validi.

Persoonallisuuspiirteiden ja itsensä johtamisen yhteyttä on pohdittu empirian pohjalta yksi-
tyiskohtaisemmin luvussa 6.1.

6.2.3 Ovatko persoonallisuustyypit tasaveroisia itsensä johtamisen näkökulmasta?

Neljänneksi tutkimushypoteesiksi asetettiin olettamus, että matalat arvot tunnollisuudessa ja matalat arvot avoimuudessa uutta kohtaan omaavilla henkilöillä on eniten hyödyttävää itsensä johtamiseen harjaantumisesta.

Taustateorian mukaan yksilöillä on todettu olevan eroja valmiuksissa suorittaa itsensä johtamista persoonallisuuspiirteistä johtuen (Williams, 1997). Lisäksi taustateorian mukaan persoonallisuuksilla on eroja tiedon omaksumiseen liittyvien metataitojen osalta ja voidaan olettaa, että persoonallisuudella on näin ollen vaikutusta siihen, miten hyväksi yksilö voi kehittyä itsensä johtamisessa (Williams, 1997, 7). Matalat arvot tunnollisuudessa, ulospäinsuuntautuneisuudessa, avoimuudessa uutta kohtaan ja tasapainoisuudessa omaavilla henkilöillä voidaan taustateorian mukaan olettaa olevan luonnostaan persoonallisuuspiirteensä myötä heikompi tendenssi suorittaa itsensä johtamista ennen harjaantumista, joten heillä on harjaantumisen myötä eniten kehityttävää (Houghton, 2000). Taustateorian mukaan nämä erot lienevät pienempiä vähemmän luontaisesti käytettävien ajatusten johtamisen strategioiden osalta (Williams, 1997, 6). Sovinnollisuudella ei taustateorian mukaan arvioida olevan yhteyttä itsensä johtamisen strategioiden kanssa, mutta empiirisesti sovinallisuuden vaikutusta ei ole tutkittu (Williams, 1997, 9). Lisäksi taustateorian mukaan etenkin tunnollisuudella on todettu olevan merkittävä vaikutus yksilön suorituskyykyä määrittävänä persoonallisuusulottuvuutena (Digman, 1989; De Feyter ym., 2012). Taustateorian mukaan tasapainoisuuden, avoimuuden uutta kohtaan, ulospäinsuuntautuneisuuden ja tunnollisuuden on todettu vaikuttavan alaistehtävissä tai itsenäisissä tehtävissä toimivien henkilöiden työtehokkuuteen. Avoimuus uutta kohtaan, tasapainoisuus ja sovinallisuus vaikuttavat taustateorian mukaan esimiestehtävissä toimivien yksilöiden työtehokkuuteen (Rothmann & Coetzer, 2003).

Empirian mukaan matalat tai keskiverrot arvot avoimuudessa uutta kohtaan omaavat henkilöt hyötyvät harjaantumisesta mentaaliharjoitteluun muita enemmän. Matalat arvot tunnollisuudessa omaavat henkilöt hyötyvät muita enemmän harjaantumisesta itsensä valvontaan, kun taas korkeat arvot tunnollisuudessa omaavat henkilöt hyötyvät muita enemmän harjaantumisesta tarvepohjaiseen palkitsemiseen. Empirian mukaan matalat arvot tunnollisuudessa omaavilla henkilöillä on myös muita enemmän hyödyttävää itseensä johtamiseen harjaantumisesta yleisesti. Korkeat arvot ulospäinsuuntautuneisuudessa omaavat henkilöt hyötyvät muita enemmän itsenäisen tavoitteiden asettamisen ja itsensä tarkkailun tekniikoihin harjaantumisesta. Matalat tai keskiverrot arvot tasapainoisuudessa omaavilla ihmisillä on muita enemmän hyödyttävää positiivisesta itselleen puhumisesta, sekä yleisesti itsensä johtamisen tekniikoihin

harjaantumisesta. Matalat arvot sovinnollisuudessa omaavilla ihmisillä on muita enemmän hyödyttävää positiivisesta itselleen puhumisesta, mutta korkeat tai keskiverrot arvot omaavilla ihmisillä on muita enemmän hyödyttävää tekniikkaan harjaantumisesta, sillä matalat arvot omaaville ihmisille tekniikka on luontainen.

Empiria verifioi taustateorian löydöksen, että yksilöiden valmiuksissa suorittaa itsensä johtamista on eroavuuksia persoonallisuuspiirteiden pohjalta. Empirian voidaan katsoa myös verifioivan luontaisten erojen olevan pienimpiä ajatusten johtamisen strategioiden osalta, sillä mentaaliharjoittelu ja positiivinen itselleen puhuminen todettiin muista tekniikoista poiketen kaikille persoonallisuuksille toimiviksi. Empiria verifioi myös löydökset matalat arvot tasapainoisuudessa ja tunnollisuudessa omaavien henkilöiden hyötyvyydestä muita enemmän itsensä johtamiseen harjaantumisesta, sekä avoimuudessa uutta kohtaan mentaaliharjoittelun osalta. Empiria sen sijaan ei verifioi löydöstä matalat arvot ulospäinsuuntautuneisuudessa omaavien henkilöiden hyötyvyydestä muita enemmän itsensä johtamiseen harjaantumisesta, vaan esittää päinvastoin korkeat arvot omaavien ihmisten hyötyvän enemmän itsensä tarkkailuun ja itsenäiseen tavoitteiden asettamiseen harjaantumisesta. Lisäksi empiria täydentää myös sovinnollisuuden olevan merkittävä ulotuuvuus itsensä johtamisen hyödyttävyyden osalta. Empiria ei ota subjektiivis-observatiivisen luonteensa vuoksi kantaa persoonallisuusulottuvuuksien määrittävyysasteeseen objektiivista suorituskkyä tai työtehokkuutta määrittävänä tekijänä.

Erot ulospäinsuuntautuneisuuden osalta ovat selitettävissä taustateorian arvion perustumisella eri asioihin, kuin empiriisen analyysin. Taustateorian näkökulma on teoreettisesti laaja, huomioiden luontaisen minäpystyvyyden (Gist & Mitchell, 1992) ja itsesääntely kyvyn merkityksen (Williams, 1997, 8). Taustateorian mukaan ulospäinsuuntautuneet ihmiset ovat taipuvaisempia ryhtymään toimenpiteisiin, mikä helpottaa näiden suoriutumista yksinkertaisista tehtävistä (Kuhl & Koch, 1984). Taustateorian arviossa on huomioitu myös ulospäinsuuntautuneisuuden yhteys itsensä hallintaan liitettävien kykyjen, kuten tavoiteorientoituneisuuden ja tehokkaan ympäristön hallinnan kanssa (Williams ym., 1995). Rationaalisesti on pääteltävissä, että taustateoria ja empiria eivät ole ristiriidassa, vaan empiria täydentää taustateorian löydöksiä tarkastelemalla problematiikkaa eri näkökulmasta. Rationaalisesti on pääteltävissä, että ulospäinsuuntautuneisuudella on joka tapauksessa merkitystä itsensä johtamiseen harjaantuttamisen hyödyttävyydessä. Ero sovinnollisuuden merkityksessä on selitettävissä taustateorian arvion perustumisella eksplisiittisesti teoreettisuuteen empirian sijaan.

Taustateorian ja empirian löydökset falsifioivat neljännen tutkimushypoteesin, joka esittää hyödyttävyyden rajoittumisen tunnollisuuteen ja avoimuuteen uutta kohtaan. Taustateorian ja

empirian mukaan tasapainoisuudella ja ulospäinsuuntautuneisuudella on edellä mainituilla tavoilla myös merkitystä itsensä johtamisen harjaannuttamisen hyödyttävyydessä. Empirian mukaan myös sovinollisuudella on hyödyttävyyden suhteen merkitystä. Taustateoria nostaa tunnollisuuden keskiöön yksilön suorituskykyä määrittävänä persoonallisuuspiirteenä, mikä toisaalta tukee osittain neljännen tutkimushypoteesin oikeellisuutta tunnollisuuden osalta.

6.2.4 Onko persoonallisuuden ulottuvuuksilla tutkittavan aiheen suhteen erityisiä merkityksiä?

Viidenneksi tutkimushypoteesiksi asetettiin oletamus, että tunnollisuudella ja avoimuudella uutta kohtaan on suurin määrittävä merkitys tehostamiskeinojen toimivuudessa, sekä sovinollisuudella suurin määrittävä merkitys sovellettavan johtamismallin toimivuudessa.

Taustateorian mukaan ulospäinsuuntautuneisuudella ja tunnollisuudella on suurin määrittävä merkitys tehostamiskeinojen toimivuudessa, sillä ne ovat sidoksissa kaikkiin kolmeen itsensä johtamisen osa-alueeseen (Houghton, 2000). Taustateorian mukaan etenkin tunnollisuudella on todettu olevan merkittävä vaikutus yksilön suorituskykyä määrittävänä persoonallisuusulottuvuutena, mikä viittaisi sen olevan dominoiva persoonallisuusulottuvuus myös tehostamiskeinojen määrittelyssä (Digman, 1989; De Feyter ym., 2012). Lisäksi sovinollisuudella, tunnollisuudella ja avoimuudella uutta kohtaan ulottuvuuksilla on taustateorian mukaan määrittävä merkitys, itsensä johtamisen tehostamiseen välillisen yhteyden omaavan, akateemisen suorituskyvyn osalta (Poropat, 2009). Alaistehtävissä tai itsenäisissä tehtävissä toimivien henkilöiden työtehokkuuteen on taustateorian mukaan määrittävä merkitys kaikilla ulottuvuuksilla sovinollisuutta lukuunottamatta, kun taas esimiestehtävissä toimivien yksilöiden työtehokkuuteen on merkitystä avoimuudella uutta kohtaan, tasapainoisuudella ja sovinollisuudella (Rothmann & Coetzer, 2003). Tarvepohjaisen palkitsemisen strategioiden ja ajatusten johtamisen strategioiden toimivuuden määrittelemiseen on merkitystä taustateorian mukaan tunnollisuudella, ulospäinsuuntautuneisuudella ja tasapainoisuudella (Houghton, 2000; Van Zyl, 2012). Käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden toimivuuden määrittelemiseen on sen sijaan merkitystä vain tunnollisuudella ja ulospäinsuuntautuneisuudella (Van Zyl, 2012). Taustateorian mukaan persoonallisuus ulottuvuuksien merkitys tehostamiskeinojen määrittelyssä on ajatusten johtamisen strategioiden osalta pienempi, kuin muiden osa-alueiden osalta (Williams, 1997, 6). Avoimuudella uutta kohtaan on taustateorian mukaan merkitystä itsensä hallintaan kuuluvien ajan- ja ympäristönhallinnan osalta, sekä yleisesti tekniikoiden variaatiollisen käytettävyyssasteen osalta (Williams ym., 1995). Myös tekniikoiden käyttöön liittyvän perehtymisen ja harjaantumisen voidaan katsoa olevan helpompaa korkeat arvot

avoimuudessa uutta kohtaan omaaville ihmisille (Williams, 1997). Sovinnollisuudella ei taustateorian mukaan arvioida olevan määrittävää merkitystä itsensä johtamisen strategioiden osalta (Williams, 1997, 9). Ulospäinsuuntautuneisuudella ja sovinollisuudella on taustateorian mukaan määrittävä meritys yksilön kykyihin suorittaa transformationaalista johtamista, sekä matalilla sovinollisuuden arvoilla positiivinen ennustavuus yksilön transaktionaalisen johtamisen kykyihin (Judge & Bono, 2000, 2004).

Empirian mukaan tutkimuksessa käytetyistä tekniikoista tarvepohjaisen palkitsemisen ja itsensä valvonnan toimivuuteen merkitystä on vain tunnollisuudella. Mentaaliharjoittelun toimivuuteen on merkitystä avoimuudella uutta kohtaan ja positiivisen itselleen puhumisen toimivuuteen on merkitystä tasapainoisuudella ja sovinollisuudella. Lisäksi empirian mukaan ulospäinsuuntautuneisuudella on merkitystä itsenäisen tavoitteiden asettamisen ja itsensä tarkkailun, sekä joidenkin itsensä johtamisen toimintamekanismien toimivuuteen. Myös sovinollisuudella on merkitystä empirian mukaan itsenäisyyden toimintamekanismin toimivuuteen. Lisäksi empirian mukaan sovinollisuudella on määrittävä merkitys johtamismallin toimivuudessa, sillä korkeat arvot sovinollisuudessa omaavat henkilöt kokivat transformationaalisen johtamismallin vahvuudekseen ja toimivammaksi johtamismalliksi, kuin transaktionaalisen johtamismallin. Matalat arvot sovinollisuudessa omaavat henkilöt kokivat päinvastoin transaktionaalisen johtamismallin vahvuudekseen ja toimivammaksi johtamismalliksi.

Empirian voidaan rationaalisesti katsoa verifioivan taustateorian löydökset tunnollisuuden dominoivasta asemasta itsensä johtamisen tehostamiskeinojen toimivuudessa, sillä tunnollisuudella todettiin ainoana ulottuvuutena olevan merkitystä kahteen itsensä johtamisen osa-alueeseen tarvepohjaisen palkitsemisen ja itsensä valvonnan kautta. Empiria sen sijaan tunnistaa ulospäinsuuntautuneisuuden, sovinollisuuden, avoimuuden uutta kohtaan ja tasapainoisuuden merkityksen keskenään yhtä suureksi, sillä niillä kaikilla on määrittävä merkitys vain yhden itsensä johtamisen osa-alueen osalta. Empiria ei ota suoranaisesti kantaa akateemiseen suorituskyykyyn, tai objektiiviseen työtehokkuuteen, joten taustateorian evidenssin painoarvo on näiden kohdalla määrittävä. Empirian ja taustateorian yhteys toimivien tekniikoiden näkökulmasta yksityiskohtaisemmin on käsitelty aiemmissa luvuissa. Empiria verifioi sovinollisuuden merkityksen johtamismallin toimivuudessa, mutta ei ota kantaa ulospäinsuuntautuneisuuden rooliin.

Eroja taustateorian ja empirian välillä on käsitelty yksityiskohtaisesti aiemmissa luvuissa.

Empiria ja taustateoria verifioivat rationaalisesti päätellen viidennen tutkimushypoteesin olet-taman tunnollisuuden dominoivasta roolista itsensä johtamisen tehostamiskeinojen toimivuuden suhteen. Empiria ja taustateoria sen sijaan eivät suoraan verifioi avoimuuden uutta kohta-roolia muita ulottuvuuksia merkittävämpänä tekijänä tehostamiskeinojen toimivuuden suhteen. Taustateoria kuitenkin viittaa avoimuuden uutta kohtaan merkityksen tehostamiskei-nojen toimivuudessa olevan osittain välillistä, toimien lisäten tekniikoiden variaatiollista käy-tettävyysastetta, sekä helpottamalla tekniikoiden soveltamista käytännössä. Näiden löydösten voidaan rationaalisesti päätellä osittain verifioivan viidennen tutkimushypoteesin oikeellisuut-ta avoimuuden uutta kohtaan merkittävyyden osalta. Empiria ja taustateoria verifioivat vii-dennen tutkimushypoteesin oletettaman sovinnollisuuden suurimmasta määrittävästä merkityk-sessä sovellettavan johtamismallin toimivuudessa, transaktionaalisen ja transformationaalisen johtamismallin osalta.

6.2.5 Miten itsensä johtamista voidaan tehostaa persoonallisuuspiirteitä hyödyntäen?

Päätutkimushypoteesiksi asetettiin oletttama, että itsensä johtamista voidaan tehostaa per-soonallisuuspiirteitä hyödyntäen omaamalla tarvittavat tiedolliset, taidolliset ja henkiset valmiudet. Tiedollisesti tuntemalla toimintaympäristön vaikutukset ja persoonallisuuspiir-teiden funktionaaliset merkitykset itsensä johtamisen tehostamiskeinojen määrittämisessä, sekä omaamalla riittävän itsetuntemuksen. Taidollisesti osaamalla tarvittavien itsensä johtamisen tehostamiskeinojen suoritustekniikat, sekä kaksikehäiseen oppimiseen ja metaoppimiseen liitettävät analysointikyvyt ja suoritustekniset yksityiskohdat. Henkisesti henkilöllä tulee olla riittävä motivaatio, sitoutuminen ja minäpystyvyys prosessin toteut-tamiseksi.

Taustateorian mukaan persoonallisuus vaikuttaa itsensä johtamisen tehokkuuteen kahdella eri tavalla; toimintaprosessien kautta, tai suoraan metataitojen kautta (Williams, 1997, 5). Tausta-teorian mukaan erilaiset persoonallisuustyypit tarvitsevat erilaisia itsensä johtamisen tehosta-mistekniikoita, joten oman persoonallisuuden tendenssit tulee tunnistaa itsensä johtamisen tehostamiseksi (Williams, 1997, 13). Taustateorian mukaan tietoinen persoonallisuuden muut-taminen on vaikeata, mutta tuntemalla persoonallisuuden vaikutukset on mahdollista tehostaa itsensä johtamista hallinnoitavuutta lisäämällä (Houghton, 2000, 49; Pervin, 2003, 447).

Taustateorian mukaan itsetuntemuksen kautta voi pyrkiä kehittämään toimintaansa ja käyttäy-tymistään, sekä suorittaa tehokasta itsearviointia (Neck & Houghton, 2006; Sydänmaanlakka, 2006). Riittävällä itsetuntemuksella voidaan taustateorian mukaan keskittyä oikeanlaisiin teh-täviin, tai vaihtoehtoisesti pyrkiä yksityiskohtaisemmin kehittymään tarvittavissa metataidois-

sa, sekä vaikuttaa ammattitaitoon (Paasivaara, 2010, 132; Snyder, 1987). Lisäksi itsetuntemuksella voidaan vaikuttaa motivaatioon syntyyn, tuntemalla omat tarpeet, mielenkiinnon kohteet ja asenteet (Peltonen ym., 1987, 24). Taustateorian mukaan myös tehostamisprosessin strukturoinnilla voidaan kehittää itsensä johtamista (Houghton, 2000). Taustateorian mukaan lisäksi toimintaympäristöllä on vaikutusta itsensä johtamisen tehostamiseen, sillä toimintaympäristölliset tekijät korreloivat motivaation ja voimaantumisen kanssa, sekä toimivat mahdollistajana virtaustilalle (Csikszentmihalyi, 2005; Manz & Neck, 1999; Neck & Manz, 1992, 1996a; Peltonen ym., 1987, 24; Spreitzer, 1995; Stewart, Carson & Cardy, 1996; Williams, 1997). Lisäksi tunnollisuus, ulospäinsuuntautuneisuus ja sovinollisuus on todettu empiirisesti olevan toimintaympäristösidonnaisia (Huang & Ryan, 2011). Taustateorian mukaan itsensä johtamisen tekniikoihin harjaantumisen myötä yksilö voi hallita paremmin johtamiskäyttäytymistään, jolloin prosessista tulee hallitumpi ja tehokkaampi (Houghton, 2000, 49). Kaksikehäisen oppimisen suorittamiseksi yksilön tulee omata hyvät reflektointi taidot, jotta voi ohittaa toimintaa rajoittavat pidäkkeet. Mikäli pidäkkeet saadaan ohitettua, voidaan muokata tavoitteita ja taustalla vaikuttavia olettamuksia joustavasti tarkoituksenmukaisemmiksi (Argyris & Schön, 1996). Taustateorian mukaan kaksikehäisen oppimisen metataidot voivat pienentää toimintaympäristön haitallisia vaikutuksia itsensä johtamisessa (Williams, 1997, 5). Metaoppimiseen vaikuttaa taustateorian mukaan yksilön kyky omaksua uutta tietoa (Williams, 1997, 6). Taustateorian mukaan kaksikehäisen oppimisen ja metaoppimisen metataidoksi voidaan luokitella myös riittävät valmiudet vastaan ottaa ja hyödyntää ulkoista palautetta (Sydänmaanlakka, 2006, 83). Taustateorian mukaan korkean minäpystyvyyden omaavat yksilöt ovat luonnostaan kyvykkäämpiä itsensä johtamisessa, ja minäpystyvyys kohottaa suorituskyyä (Williams, 1997, 11; Manz, 1986; Manz & Neck, 1999; Neck & Manz, 1992, 1996b; Norris, 2008; Prussia ym., 1998). Taustateorian mukaan sisäisen motivaation avulla voidaan määrittää yksilön toiminnan tehokkuutta ja suuntautuneisuutta, säatelemällä yksilön halukkuutta käyttää fyysisiä ja psyykkisiä resurssejaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi, vaikuttaen näin luonnollisesti äärimmäisen voimakkaasti lopputuloksen laatuun (Peltonen ym., 1987, 65). Taustateorian mukaan myös tavoitteilla on merkitystä itsensä johtamisen tehostamisen kannalta (Bandura, 1991; Bandura & Cervone, 1983, 1986). Lisäksi taustateoria tunnistaa itsetunnon, itsemääräytymisen ja voimaantumisen merkittäviksi tekijöiksi itsensä johtamisen tehostamisen kannalta (Baumeister, Heatherton & Tice, 1993; Hammer & Vardi, 1981; Houghton & Yoho, 2005; Rhodes & Wood, 1992; Seligman, 1991; Williams, 1997, 12).

Empirian mukaan toimintaympäristöllä on merkitystä tekniikoista mentaaliharjoittelun ja positiivisen itselleen puhumisen suhteen, sekä persoonallisuuspiirteistä tunnollisuuden, ulospäinsuuntautuneisuuden ja sovinollisuuden suhteen. Lisäksi toimintaympäristöllä

on empirian mukaan merkitystä multitaskingin ja priorisoinnin soveltamiseen primäärisenä työskentelymenetelmänä. Empirian mukaan persoonallisuuspiirteillä on eroja tekniikoiden toimivuudessa, joten niiden tuntemus voidaan katsoa edellytyksenä tehokkaalle itsensä johtamiselle. Empiria ei ota objektiivisesti kantaa itsetuntemuksen merkitykseen, tai taidollisiin ja henkisiin valmiuksiin tutkimusteknisen subjektiivis-observatiivisen luonteensa vuoksi.

Empiria verifioi taustateorian löydökset toimintaympäristön merkityksestä itsensä johtamisen tehostamiselle, sekä tunnollisuuden, ulospäinsuuntautuneisuuden ja sovinallisuuden toimintaympäristösidonnaisuudesta. Empiria tarkentaa lisäksi teoriaa tekniikoiden toimintaympäristösidonnaisuuden osalta. Empiria myös verifioi taustateorian löydöksen persoonallisuuspiirteiden vaikutusten tuntemuksen merkittävydestä itsensä johtamisen tehostamiselle.

Taustateoria verifioi päätutkimushypoteesin oletettaman tiedollisten, taidollisten ja henkisten valmiuksien vaikutuksesta itsensä johtamisen persoonallisuussidonnaiseen tehostamisprosessiin. Taustateorian mukaan itsensä johtamista voidaan tehostaa persoonallisuutta hyödyntäen kohdentamalla vaikutusta joko toimintaprosesseihin tai metataitoihin. Rationaalisesti voidaan päätellä toimintaprosessien kattavan tiedolliset ja taidolliset valmiudet, sekä metataitojen kattavan niiden lisäksi myös henkiset valmiudet. Empiria ja taustateoria verifioivat toimintaympäristön vaikutuksen, sekä persoonallisuuspiirteiden vaikutusten tuntemuksen merkittävyyden itsensä johtamisen tehostamiselle. Lisäksi taustateoria verifioi itsetuntemuksen merkityksen, sekä tekniikoiden hallinnan ja itsensä johtamiseen liitettävien oppimismallien hallinnan merkityksen itsensä johtamisen tehostamiselle. Taustateoria verifioi myös motivaation ja minäpystyvyyden merkityksen itsensä johtamisen tehostamiselle, sekä rationaalisesti voidaan päätellä sitoutuminen merkittäväksi tehostamistoiminnan pitkäjänteisen luonteen vuoksi. Taustateoria esittää päätutkimushypoteesista poiketen myös tavoitteiden asettamisen, itsetunnon, itsemääräytymisen ja voimaantumisen merkittävänä tekijöinä itsensä johtamisen tehostamiselle. Tavoitteiden asettaminen on tietyllä tavalla katettu tehostamistekniikoissa, mutta se voidaan nähdä myös laajemmin toiminnan direktoimiseen suunnattuna strukturoimistyökaluna.

6.3 Muut empiiriset löydökset

6.3.1 Multitasking ja priorisointi vastakohtaparina

Empiirisen aineiston pohjalta on tehtävissä rationaalinen johtopäätös, että multitasking ja priorisointi toimivat keskenään vastakohtaparina. Vastaavaa havaintoa ei löytynyt tunnetujen hakumoottoreiden avulla, joten taustateoria ei suoranaisesti tue tai tyrmää havaintoa. Huomiokyky, työmuisti, sekä ajanhallinta ovat keskeisiä arvoja nykypäivän työelämässä. On loogista ajatella, että ihmiset näin kokevat vahvuutensa ja heikkoutensa olevan sidoksissa niitä määrittäviin taitoihin, multitaskingiin ja priorisointiin.

Multitaskingilla tarkoitetaan yksilön kykyä suorittaa useita tehtäviä samanaikaisesti ja priorisoinnilla tehtävien asettamista tavoitteellisesti tärkeysjärjestykseen. Ilmeinen ero työtehokkuuden näkökulmasta on säästynyt aika suhteessa työn laatuun, molemmat kohottavat tehokkuutta vaikkakin täysin päinvastaisin menetelmin. Tehokkuus on yksinkertaisimmillaan annettu panos suhteessa ulosmitattavaan hyötyyn, eli ajan (pienempi annettu panos) ja laadun (suurempi saatu hyöty) painotus on tässä asiassa tietynlainen arvovalinta.

Multitaskingiin liitetään selkeäksi ongelmaksi virheiden korostunut riski huomion jakamisen vuoksi, sekä piileväksi ongelmaksi jumittuminen ja lamaantuminen, mikäli jokin suoritettava tehtävä kohtaa odottamattomia ongelmia tai työmuistin kapasiteetti ylitetään. Multitaskingin arvioidaan myös kohottavan stressitilaa ja näin yksilön energiankulutusta, sitä voidaan siis harrastaa vain väliaikaisesti. Selkeänä hyötynä multitaskingiin voidaan arvioida suurten kokonaisuuksien hallinta eli monen pallon pitäminen samanaikaisesti ilmassa, sekä luovuuden ja haasteiden kokemuksen myötä kohonnut motivaatio, joka voi jalkautua kohonneena tehokkuutena itsessään. Priorisoinnin hyödyksi katsotaan resurssien maksimaalinen hyötykäyttö, sillä sekundäärisiin tavoitteisiin ei sijoiteta lainkaan tai vain vähän käytössä olevia resursseja. Priorisointi perustuu arvoihin ja käsityksiin, joten ongelmana on virhearviot, sekä joidenkin asioiden jääminen täysin huomiotta. Priorisoinnin ongelmaksi on myös yhdistetty joustamattomuus, sillä jättämällä sekundääriset asiat tyystin huomiotta ollaan riippuvaisia priorisoinnin kohteeseen sidottavista tuloksista.

Tämän tutkimuksen kannalta merkittäväksi nousee se, miten tämä löydös on sidoksissa persoonallisuustekijöihin, sekä miten se vaikuttaa itsensä johtamisen tehostamiseen. Klusteri 1 (haastateltavat 1, 2 ja 3), ja klusteri 2 (haastateltavat 4, 5 ja 6) ovat molemmat keskenään heterogeenisiä persoonallisuuspiirteiden suhteen. Mitään näitä klustereita keskenään yhdistäviä tekijöitä ei ole erotettavissa. Selitys ei siis ilmene tämän aineiston pohjalta persoonallisuudesta.

Toinen looginen johtopäätös on tarkastella henkilöiden työympäristöjen ja -tehtävien luonnetta. Klusterin 1 henkilöt ovat kaikki töissä yksityisellä sektorilla, sekä heistä kaksi on yrittäjiä ja kolmas asiantuntijatehtävissä. Yrittäjillä on lukuisia tehtäviä yrityksen pyörittämiseksi, joten huomio on jaettava moneen paikkaan. Kolmas klusterin 1 henkilö on töissä it-alalla, joka tunnetaan tehtävien määrittämisen leväperäisyydestä, joten huomio voi joutua olemaan myös hänellä monessa paikassa. Klusterin 2 henkilöistä kaksi on töissä julkisella sektorilla, sekä kolmas henkilö puhtaasti esimiesasemassa. Puolustusvoimat ja poliisi ovat organisaatioita, joissa työntekijöiden tehtävät on selkeästi rajattu ja määritetty tehtävänmääräyksillä. Kolmas klusterin 2 henkilö on töissä puhtaasti esimiestehtävissä, joten hänen tehtävänsä ovat myös hyvin selkeästi määriteltyjä ja rajattuja.

Kolmas lähestymistapa on fysiologinen ja temperamenttiin sidonnainen. Korkealla frekvenssillä toimiva ihminen toimii luonnostaan nopealla rytmillä, ja kokee hitaan työskentelyn ja sitoutumisen asioihin pitkäksi aikaa ahdistavaksi. Korkealla frekvenssillä toimivalla ihmisellä on Keltikangas-Järvisen mukaan luonnostaan heikompi keskittymiskyky. Ihmisen frekvenssi eli rytmiikka on osittain myötäsyntyistä, mutta myös esimerkiksi stressi saattaa kiihdyttää yksilön hermostoa ja psykosomaattisesti nostaa kehon frekvenssiä. Korkean frekvenssin ihminen voi olla taipuvainen multitaskingiin, sillä se sopii paremmin hänen keholliseen olotilaansa. Toisaalta työtehtävistä (tai muusta) aiheutuva stressi voi kohottaa yksilön frekvenssiä, jolloin tämä voi alkaa tiedostamatta taipua multitaskingiin työtehtävien hoidossa. Persoonallisuuden osalta olisi loogista ajatella, että ulospäinsuuntauneet (eli korkean energiatason) ihmiset olisivat taipuvaisempia multitaskingiin ja korkeaan frekvenssiin. Tämän tutkimuksen aineisto ei kuitenkaan tue tätä olettamusta, sillä klusterin 1 henkilöt ovat kaikki sisänpäinsuuntauneita, kun taas klusterin 2 henkilöistä kaksi kolmesta on ulospäinsuuntauneita tai keskivertoisia. Aineisto antaisi siis päinvastoin ymmärtää, että sisänpäinsuuntauneet ihmiset ovat taipuvaisempia multitaskingiin. (Keltikangas-Järvinen, 2006)

Aineiston ja analyysin pohjalta voidaan rationaalisesti todeta, että multitasking / priorisointi valinta selittyy luultavasti pääosin toimintaympäristön tarpeella, joka muokkaa tehtävän suorittajan keinovalikoimaa tarkoituksenmukaiseksi. Sekundäärisenä tekijänä voi olla fysiologia ja temperamentti. Johtopäätöksenä organisaatioiden tulisi panostaa toimintaympäristöanalyysiin, sekä työntekijöiden kykyyn suorittaa toimintaympäristön edellyttämällä tavalla tehtäviään. Mikäli voidaan todeta, että toimintaympäristö tukee toista näistä menetelmistä, voidaan tunnistaa toimintaan liittyvät riskit ja mahdollisuudet.

6.3.2 Persoonallisuuteen liittyvä problematiikka

Empiirisessä osuudessa haastateltava 4 pohti intuitiivisten itsensä johtamistekniikoiden vaikutusta persoonallisuuden muokkautumisessa. Tuntuu loogiselta, että luontaiset tavat harrastaa itsensä johtamista voivat vaikuttaa persoonaan siinä missä persoonakin itsensä johtamisen luontaisiin tekniikoihin. Luonnossa ilmiöt toteutuvat usein kaksisuuntaisina, joten vaikutus voi toimia molemmin päin. Monien teoreetikkojen mukaan ihminen luo persoona osittain työidentiteetin kautta (Eteläpelto & Vähäsantanen, 2010, 45; Wrightsman, 1994, 20). Tämä tukisi ajatusta persoonallisuuden muokkautumisesta valittujen toimintatapojen mukaan. Ihmisellä on myös luontainen taipumus luoda identiteettiä mukaan kuuluvuuden tunteen kautta (Porter & Miles, 1974; Ruohotie, 2005, 188). Tutkijoiden mukaan ihmisen arvot ja asenteet tapaavat muokkautua oman viiteryhmänsä ja vaikutuspiirinsä normeja myötäileväksi (Ylijoki, 2003, 133). Tämä tukisi ajatusta persoonallisuuden muokkautumisesta työyhteisön arvojen ja toimintatapojen vaikutuksesta. Taustateorian mukaan vaikuttaa kuitenkin todennäköiseltä, että harjaantuminen itsensä johtamisen strategioihin ei vaikuta yksilön persoonallisuuspiirteisiin, tai näistä kumpuaviaan käyttäytymismalleihin (Houghton, 2000, 47).

Toinen persoonallisuuteen liittyvä problematiikka on persoonallisuuden kokonaisuus. Persoonallisuus voidaan jakaa Big Fiven mukaan viiteen ulottuvuuteen, jotka vaikuttavat käyttäytymiseen omilla tavoillaan. Persoonallisuuden tieteellinen tarkastelu yksi ulottuvuus kerrallaan on hyvin vaikeaa, sillä muiden neljän ulottuvuuden vaikutusta on mahdotonta sulkea mittaus-tilanteen ajaksi pois ja ne näin rationaalisesti päätellen vaikuttavat ihmisen käyttäytymiseen kukin joka hetki omilla tavoillaan. Tieteellinen tutkimus on kuitenkin todennut, että persoonallisuuden ulottuvuuksilla on erilaisia painotuksia, minkä vuoksi eri ulottuvuudet dominoivat yksilön käyttäytymistä erilaisissa tilanteissa (McCrae & Costa, 1997). Näin ollen toimintaympäristöä ja yksilön tarpeita manipuloimalla voidaan rationaalisesti päätellen saada yksilön persoonallisuus ulottuvuuksista jokin painottuneesti ja eristyneesti näkyviin, jolloin piirteiden mittaaminen on rationaalista ja tarkoituksenmukaista. Tällaista tarkastelua ei voida kuitenkaan rationaalisesti päätellen näin ollen harrastaa ilman toimintaympäristön holistista reflektointia.

6.4 Itsensä johtaminen johtamistieteellisesti tarkasteltuna

Itsensä johtamisen yhteys laajemmin johtamisen tieteenalaan voidaan katsoa olevan suurimmillaan pohdittaessa sisäisesti motivoivan ympäristön luomista työntekijöille, sekä työntekijöiden henkilökohtaisten tavoitteiden integroimista organisaation tavoitteisiin (Furtner ym.,

2012). Paradigmaattisesti yhteys on rationaalisesti tarkastellen suurimmillaan rakenneanalyysin kohdalla.

6.4.1 Itsensä johtaminen ja voimaannuttava johtamismalli

Työntekijöiden voimaannuttaminen ja liike kohti itseään johtavia tiimejä ovat osa suurempaa muutosta organisaatioiden dynamiikan saralla. Teknologian ja kansainvälisen kilpailun seurauksena moni yritys siirtyy kohti orgaanisempia ja hajaantuneempia organisaatiomalleja (Houghton, 2000). Tämä liike korostaa voimaannuttavan johtamismallin (‐empowering leadership‐), sekä sen myötä työntekijöiden itsensä johtamisen kasvavaa merkitystä (Houghton & Yoho, 2005; Manz, 1992b).

Voimaannuttavalla johtamismallilla tarkoitetaan yksilöiden innovatiivisuutta ja aloitteellisuutta kehittävää ja mahdollistavaa johtamistapaa, jossa pyrkimyksenä on siirtää vastuu työn sisältöjen suunnittelusta ja toimintatavoista suorittaville organisaatioportaille (Houghton & Yoho, 2005). Houghtonin ja Yohon mallinnoksen mukaan voimaannuttava johtamismallia tulisi soveltaa etenkin luovuutta vaativissa, menetelmien ja prosessien suunnittelu-, sekä kehittämistehtävissä (2005, 72). Myös työntekijöiden sitoutumista edellyttävissä tehtävissä tulisi suosia voimaannuttavaa johtamismallia, direktiivisen tai transaktionaalisen johtamismallin sijaan (2005, 72). Houghtonin ja Yohon mukaan voimaannuttava ja transformationaalinen johtaminen luovat sitoutumista, kun taas direktiivinen ja transaktionaalinen johtaminen luovat tottelevaisuutta (2005, 74). Sen sijaan luonteeltaan aikasensitiivisissä ja kaoottisissa tehtävissä tulisi turvautua perinteisempiin johtamismalleihin, kuten direktiiviseen ja transformationaaliseen johtamiseen (2005, 73). Myöskään hyvin strukturoiduissa toimintaympäristöissä suoritettavissa tehtävissä voimaannuttava johtamismalli ei ole suositeltava, sillä nämä toimintaympäristöt eivät mahdollista luovuutta vaan korostavat säännönmukaisuutta. Voimakkaasti strukturoiduissa tehtävissä transaktionaalinen johtamismalli on sen sijaan Houghtonin ja Yohon mukaan luontevin (2005, 74). Itsensä johtamisella voidaan näin ollen katsoa olevan rooli organisatorisena johtamismallina, osana voimaannuttavaa johtamismallia.

6.4.2 Itsensä johtaminen ja postmoderni rakenneanalyysi

Vallitsevan johtamisparadigman haastaminen ja lopulta korvaaminen selittyy Abrahamsonin mukaan tarpeella kaventaa tavoitetilan ja todellisen suorituskyvyn välistä kuilua (Abrahamson, 1997). Paradigma on siis sidottu organisaatioiden tarpeen myötä aikakaudella vallitse-

vaan toimintaympäristöön, sekä aikakaudelle ominaisiin haasteisiin (Abrahamson, 1997; Jenner, 1994). Monet tutkijat argumentoivat, että näköpiirissä olevan tulevaisuuden haasteina ovat massiivisesti lisääntyvä ja monimuotoistuva informaatio, sekä kiihtyvä globalisaatio (Bligh ym., 2006; Hamel, 2009; Manz & Sims, 1987, 1994; Wood, Stride, Wall & Clegg, 2004). Informaation lisääntymiseen ja monimuotoistumiseen on esitty ratkaisuksi hajautettuja orgaanisia organisaatorakenteita, jotka kykenevät itsenäiseen johtamiseen, sekä tarvittavaan itsenäiseen analyysiin (Hamel, 2009; Manz & Sims, 1987, 1994; Norris, 2008). Hajautuksen myötä informaation määrää ja muotoa voitaisi hallita mahdollisimman tarkasti organisaation prosessien sisältöihin sitoen. Näin vältettäisiin redundantin tiedon analysointi, jolloin tuottavuus ei kärsisi tiedonjakoon liittyvistä ongelmista (Hamel, 2009; Jenner, 1994). Kiihtyvä globalisaatio houkuttaa myös organisaatioita kohti entistä hajautetumpia rakenteita esimerkiksi kustannustehokkaan työvoiman, sekä suotuisan osaamisen ja lainsäädännön mukaisesti (Hamel, 2009; Manz & Sims, 1987, 1994; Wood ym., 2004). Näköpiirissä oleviin haasteisiin voisi löytyä ratkaisu organisaatorakenteellisista tekijöistä, mikä puoltaisi postmodernin rakeneanalyttisen paradigman muotoutumista vallitsevaksi johtamisparadigmaksi. Itseään johtavat tiimit, jaettu johtajuus, sekä itsensä johtaminen tulevat luultavasti tämän tarpeen myötä yleistymään lähivuosina ja -vuosikymmeninä (Bligh ym., 2006; Manz & Sims, 1987, 1994; Norris, 2008; Houghton, 2000).

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Tutkimuksen onnistuminen

Tutkimus toteutui vain osittain alkuperäisen suunnitelman mukaisesti, toteuman muokkauksessa projektin edetessä paremmin perustelluksi. Taustateorian kokoaminen näin vähän tutkista aiheesta vei paljon aikaa. Taustateorian kokoaminen jatkui taustalla koko tutkimusprojektin ajan, mikä sai aikaan projektin etenemisen sykäyksittäin kohti syvempää ja tarkempaa tietoa koko projektin ajan. Tämä työskentelytapa vaikeutti osittain tutkimuskokonaisuuden arviointia keskeneräisenä, sillä osa-alueet laadittiin erikseen ja vasta lopputuotteena yhdistettiin kokonaisuudeksi.

Vähäisen aiemman tutkimuksen vuoksi tutkimukselle muodostui myös luontaiseksi ominaisuudeksi yrityksen ja erehdyksen taktiikka. Taustateoria vaihtui persoonallisuuden määrittelyn osalta kesken projektin Myers-Briggsistä Big Fiveen paremman perustelun ja tiedeyhteisön arvostuksen ohjaamana. Myös itsensä johtamista tarkasteltiin alun perin laajemmalla perspektiivillä, rajaten se käytettävyysskokemuksen myötä tiukemmin self-leadershipin konseptia

myötäileväksi. Lisäksi haastateltavat oli alun perin tarkoitus valikoida yksinomaan näiden persoonallisuuspiirteiden pohjalta, mutta hypoteesipohjainen lähestymistapa, sekä tutkimuksen kartoittava viitekehys todettiin projektin edetessä tukevan paremmin haastateltavien toimintaympäristön variaatiota.

Laadulliselle tutkimukselle tyypillinen suppea aineisto, sekä tutkimuksen abduktiivinen luonne loivat validiteettiin liittyviä haasteita objektiivisen luotettavuuden herättämisessä. Tutkimuksessa päädyttiin korostamaan analyysin rationaalisuutta, sekä valittiin tieteenfilosofiseksi lähtökohdaksi kriittinen realismi, jolloin validiteettiin liittyvät ongelmat saatiin läpinäkyvästi hallintaan.

Tutkimus saavutti sille asetetut tavoitteet itsensä johtamisen persoonallisuussidonnaisuuden empiiriseksi vahvistamiseksi, sekä tehostamiskeinojen ja persoonallisuuden syvemmän empirisen analyysin tuottamiseksi. Tutkimus onnistui rationaalisesti päätellen myös toteamaan toimintaympäristösidonnaisuuden uutena löydöksenä.

7.1.1 Tutkimuksen hyödyt

Tämä tutkimus tarjoaa ensisijaisesti vaihtoehdon johtamisen eksistentiaalisen haasteen ratkaisemiseksi toimintaympäristön muutosten haitallisista vaikutuksista kärsiville organisaatioille. Tutkimus tarjoaa itsensä johtamisesta kiinnostuneille tahoille lisätietoa itse konseptista, mutta myös sen tehokkaasta yksilöidystä soveltamisesta. Tutkimus esittelee, milloin itsensä johtamista on hyödyllistä soveltaa organisaation johtamismallina, sekä millaisille persoonille itsensä johtaminen on erityisen hyödyllistä oman johtajuutensa ja työtehokkuutensa kehittämiseksi.

Tutkimus vahvistaa aiempia löydöksiä itsensä johtamisen tehokkuuden ja persoonallisuuden korrelaatiosta. Tutkimus myös vahvistaa ja osittain syventää tehostamiskeinojen ja persoonallisuuspiirteiden yksityiskohtaisempaa korrelaatiota, esimerkiksi tunnollisuuden ja sisäiseen motivointiin perustuvien tekniikoiden yhteyttä tarkastelemalla. Tutkimus esittelee lisäksi uutena elementtinä toimintaympäristösidonnaisuuden itsensä johtamiseen vaikuttavana tekijänä.

Tutkimus esittelee itsensä johtamisen myös perinteistä alaisjohtamista palvelevana teoriana. Itsensä johtaminen nähdään tutkimuksessa ennemminkin pragmaattisten tarpeiden synnyttämänä ja asettamana vaatimuksena yksilöiden ja organisaatioiden tehokkuuden kehittämiseksi, kuin deskriptiivisenä johtamisteoreettisena mallinnoksena. Itsensä johtamista tulisi siis tarkas-

tella lähinnä organisaatorakenteen määrittämien tehtävien suorittamisen tehostamiskeinoksi jalostettuna funktionaalisenä teoriana. Näin tarkasteltuna itsensä johtamiseen perehtyminen sisältää tutkimuksen mukaan hyötyjä organisatoriseen johtamiseen rakenteista riippumatta.

7.1.2 Mahdolliset hyödyt puolustusvoimille

Teollistuneiden maiden asevoimissa itsensä johtamisen tarve korostuu tehtävien muuttumisen, toimintaympäristön ja voiman muodostamiseen liittyvien haasteiden seurauksena (Aalto, 2012; Houghton, 2000; Kurvinen, 2015; Linnell, 2010). Neck ja Manz ovat argumentoineet, että itsensä johtamisen tekniikat omaavat valtavasti potentiaalia 2000-luvun asevoimille (Neck & Manz, 1999). Heidän mukaansa itsensä johtamisen strategioilla voidaan nostaa sotilaiden itseluottamusta, kykyjä ja valmiuksia suoriutua itsenäisesti tehtävistään. Tämä johtaa korkeampaan suorituskyykyyn (Prussia ym., 1998; Sims & Manz, 1996). Lisäksi tutkimukset osoittavat, että kyvykkäät itsensä johtajat ovat vähemmän vastustavia organisaatiomuutoksille (Neck, 1996). Tämän merkitys korostuu, sillä keskipitkällä aikavälillä on oletettavissa, että Puolustusvoimissa joudutaan valtionjohdon asettamien säästöpainneiden vuoksi tekemään rakenteellisia uudistuksia. Itsensä johtamisessa on paljon potentiaalia helpottaa siirtymistä uusiin organisaatorakenteisiin, joita kuvaa osallistava hallintarakenne, työntekijöiden voimaannuttaminen ja itseään johtavat tiimit (Houghton, 2000).

Ilmavoimissa itsensä johtaminen on merkittävässä roolissa lentopalveluksen toteutumisessa, niin taistelunjohdon, lentotekniikan, johtamisjärjestelmävalvojen, kuin ohjaajienkin osalta. Lentotoimintaan liittyy suunnaton määrä sovellettavaa teoretietoa, sekä digitaalisten sovellusten ja laitteiden käytännöllistä käsittelyoppia. Näihin harjaantuminen, sekä niiden harjoittaminen ja osaamisen ylläpito ilman työntekijän korkeaa motivaatiota, kykyä oppia ja kykyä tehokkaaseen itsensä johtamiseen, on kustannustehotonta. Tällaisessa toimintaympäristössä itsensä johtamiselle tyypillinen metaoppimisen taito onkin hyvin merkittävässä roolissa (Sydänmaanlakka, 2006, 79). Lentopalveluksessa itsensä johtamisella saavutetaan hyviä ja tehokkaita lopputuloksia, koska taustatyö on tehty huolella ja itsensä johtajien mahdollisuudet kehittyä on maksimoitu organisaatiokulttuurin kustannuksella. Ilmavoimallisesti itsensä johtamisella voidaan vakiinnuttaa toiminnan korkea taso hallitusti, sekä paikoitellen tehostaa entisestään toimintaa yhä tietoisuudella ja kehittämällä itsensä johtamisen systemaattista harjoittamista. Muille puolustushaaroille itsensä johtaminen on yhtä tärkeää ja sisältää samoja mahdollisuuksia.

7.2 Jatkotutkimusehdotukset

Itsensä johtamisesta on hyvin vähän empiiristä tutkimusta, joten kokonaisvaltaisen jatkotutkimuksen tarve aihealueella on suuri. Tarkoituksenmukaisia jatkotutkimusaiheita voivat olla esimerkiksi seuraavat:

- Iän merkitys itsensä johtamisessa. Ovatko ikääntyneemmät ihmiset (paremmin itsensä tuntevat henkilöt) nuorempia tehokkaampia itsensä johtajia?
- Millainen vaikutus yksilön ammatilla on itsensä johtamiseen? Laaja-alaisena lisätutkimuksena toimintaympäristöanalyysi itsensä johtamisen tehokkuuden ja toimintaympäristön korrelaatiosta.
- Miten avoimuus uutta kohtaan persoonallisuuspiirre vaikuttaa itsensä johtamisen tehostamiseen? Toistaiseksi itsensä johtamisen persoonallisuussidonnaisuudesta tehdystä tutkimuksessa avoimuus uutta kohtaan on jäänyt muita piirteitä vähemmälle huomiolle, joten siitä kaivataan lisää tutkimusta.

LÄHDELUETTELO

Aalto, M. 2012. Strategin tragedia: suomalaisupseerit clausewitzlaisina strategeina. *Väitöskirja, Aalto yliopisto*.

Abrahamson, E. 2007. The emergence and prevalence of employee management rhetorics: The effects of long waves, labor unions, and turnover, 1875 to 1992. *Academy of Management Journal* 40 (3), 491-533

Allport, G. W. 1937. Personality: A psychological interpretation. *New York: Holt, Rinehart, and Winston*.

Anderson, J. S., & Prussia, G. E. 1997. The self-leadership questionnaire: Preliminary assessment of construct validity. *The Journal of Leadership Studies*.

Andrasik, F., & Heimberg, J. S. 1982. Self-management procedures. In L.W. Frederikson (Ed.), *Handbook of organizational behavior management*. New York: Wiley.

- Andre, J. C., & Means, J. R. 1986. Rate of imagery in Mental Practice: An experimental investigation. *Journal of Sports Psychology*.
- Argyris, C. & Schön, D.A. 1996. Organizational learning II. *Reading, MA: Addison-Wesley*.
- Baker, S. B., Johnson, E., Kopala, M., & Strout, N. J. 1985. Test interpretation competence: A comparison of microskills and mental practice training. *Counselor Education and Supervision*.
- Bandura, A. 1977. Social learning theory. *Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall*.
- Bandura, A. 1986. Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. *Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall*.
- Bandura, A. 1991. Social cognitive theory of self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- Bandura, A., & Cervone, D. 1983. Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Bandura, A., & Cervone, D. 1986. Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- Bassan-Diamond, L. E., Teglassi, H., & Schmitt, P. V. 1995. Temperament and a story-telling measure of self-regulation. *Journal of Research in Personality*.
- Baumeister, R.F., Heatherton, T.F. & Tice, D.M. 1993. When ego threats lead to self-regulation failure: negative consequences of high self-esteem. *Journal of personality and social psychology* 64(1): 141-156.
- Biggs, J.B. 1985. The role of metalearning in study processes. *British journal of educational psychology*.
- Bligh, M.C., Pearce, C. & Kohles, J.C. 2006. The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of Managerial Psychology* 21(4):296-318.

- Block, J. 1981. Some enduring and consequential structures of personality. *In A. I. Rabin (Ed.), Further explorations in personality.*
- Boice, R. 1985. Cognitive components of blocking. *Written Communication.*
- Bonadies, G. A., & Bass, B. A. 1984. Effects of self-verbalizations upon emotional arousal and performance: A test of rational-emotive theory. *Perceptual and Motor Skills.*
- Bond, C.F. & Titus, L.J. 1983. Social facilitation: A meta-analysis of 241 studies. *Psychological bulletin.*
- Bono, J.E. & Judge, T.A. 2004. Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* 2004, Vol. 89, No. 5, 901–910.
- Bouchard, Jr. T. J. 2004. Genetic Influence on Human Psychological Traits. *American Psychological Society*, Vol. 13 (4), 148–151.
- Boyle, G.J. 1995. "Myers-Briggs Type Indicator (MBTI): Some psychometric limitations".
- Boyle, G. J. 2008. Critique of Five-Factor Model (FFM). *In G. J. Boyle, G. Matthews, & D. H. Saklofske. (Eds.), The SAGE Handbook of Personality Theory and Assessment: Vol. 1 - Personality Theories and Models. Los Angeles, CA: Sage.*
- Boyle, G. J., Stankov, L., & Cattell, R. B. 1995. Measurement and statistical models in the study of personality and intelligence. *In D. H. Saklofske & M. Zeidner (Eds.), International handbook of personality and intelligence (Ch. 20, pp. 417-446).*
- Burns, D. D. 1980. Feeling good: The new mood therapy.
- Cantor, N. & Zirkel, S. 1990. Personality, cognition, and purposive behavior. *Handbook of personality: theory and research, edited by L.A.Pervin. New York: Guilford press.*
- Caspi, A., & Roberts, B. W. 1999. Personality change and continuity across the life course. *In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), Handbook of personality theory and research (pp. 300-326). New York: Guilford Press.*

Caspi, A., & Shiner, R. L. 2006. Personality development. In W. Damon & R. Lerner (Series Eds.) & N. Eisenberg (Vol. Ed.), *Handbook of child psychology, Vol. 3. Social, emotional, and personality development (6th ed., pp. 300-365)*. New York: Wiley.

Cattell, R. B. 1947. Conformation and clarification of primary personality factors. *Psychometrika*.

Cattell, R. B., Boyle, G. J. & Chant, D. 2002. "The enriched behavioral prediction equation and its impact on structured learning and the dynamic calculus". *Psychological Review*.

Cautela, J. R. 1969. Behavior therapy and self-control: Techniques and applications. In C.M. Franks (Ed.), *Behavioral therapy: Appraisal and status (pp. 323-340)*. New York: McGraw-Hill.

Clark, L. V. 1960. Effect of mental practice on the development of a complex motor skill. *Research Quarterly*.

Cobb-Clark, D.A. & Schurer, S. 2011. The stability of big-five personality traits. *Elsevier, economics letter, Vol. 115, issue 1, april 2012, pp 11-15*.

Conley, J. J. 1985. Longitudinal stability of personality traits: A multitrait-multimethodmultioccasion analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*.

Costa, P.T., Jr. & McCrae, R. R. 1976. Age Differences in Personality Structure: a Cluster Analytic Approach¹. *Journal of gerontology 31 (5): 564-570*.

Costa, P. T., Jr. & McCrae, R. R. 1985. The NEO Personality Inventory. *Odessa, FL: Psychological Assessment Resources*.

Costa, P. T., Jr. & McCrae, R. R. 1988. Personality in adulthood: A six-year longitudinal study of self-reports and spouse ratings on the NEO Personality Inventory. *Journal of Personality and Social Psychology, 54, 853-863*.

Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. 1992a. Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences, 13, 653-665*.

Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. 1992b. Revised NEO-Personality Inventory (NEO PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual. *Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.*

Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. 1994. "Set like plaster?" Evidence for the stability of adult personality. In T. Heatherton & J. Weinberger (Eds.), *Can personality change?* (pp. 21- 40). *Washington, DC: American Psychological Association.*

Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. 1995. Solid ground in the wetlands of personality: A reply to Block. *Psychological Bulletin*, 117, 216-220.

Creswell, J. W. 2013. Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches. 3. painos. *Thousand Oaks: SAGE publications, inc.*

Crowder, R. G. 1989. Imagery for musical timbre. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance.*

Csikszentmihalyi, M. 2005. Flow — elämän virta: tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu (englanninkielinen alkuteos Flow 1990). *Suomentanut Ritva Hellsten. Helsinki: Rasalas.*

Diliello, T.C. & Houghton, J. 2006. Maximizing Organizational Leadership Capacity for the Future: Toward a Model of Self-Leadership, Innovation and Creativity. *Journal of Managerial Psychology* 21(4).

deCharms, R. 1968. Personal causation: The internal affective determinants of behavior. *New York: Academic Press.*

Deci, E. L. 1975. Intrinsic motivation. *New York: Plenum.*

Deci, E. L., & Ryan, R. M. 1985. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. *New York: Plenum.*

Deci, E.L., Connell, J.P., & Ryan, R.M. 1989. Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590.

De Feyter, T., Caers, R., Vigna, C. & Berings, D. 2012. Unraveling the impact of the Big Five personality traits on academic performance: The moderating and mediating effects of self-efficacy and academic motivation. *Learning and Individual Differences, Volume 22, Issue 4, August 2012, Pages 439–448.*

Digman, J.M. 1989. Five robust trait dimensions: development, stability and utility. *Journal of personality 57. Duke University press.*

Digman, J.M. 1990. Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual review of psychology, 41: 417-40.*

Driskell, J. E., Copper, C., & Moran, A. 1994. Does mental practice enhance performance? *Journal of Applied Psychology.*

Ellis, A. 1962. Reason and emotion in psychotherapy. *New York: Lyle Stuart.*

Ellis, A. 1977. The Basic Clinical Theory of Rational-Emotive Therapy. *New York: Springer.*

Eteläpelto, A. & Vähäsantanen, K. 2010. Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa A. Eteläpelto & J. Onnismäa (toim.) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. *Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura, 26–49.*

Eysenck, H. J. 1947. Dimensions of personality. *London: Routledge & Kegan Paul.*

Eysenck, H.J. 1992. “Four ways five factors are not basic”. *Personality and Individual Differences.*

Feltz, D. L., & Landers, D. M. 1983. The effects of mental practice on motor skill learning and performance: A meta-analysis. *Journal of Sport Psychology.*

Finke, R. A. 1989. Principles of mental imagery. *Cambridge, MA: MIT Press.*

Fiske, D. W. 1949. Consistency of the factorial structures of personality ratings from different sources. *Journal of Abnormal Psychology.*

- Furnham, A. 1990. "Faking personality questionnaires: Fabricating different profiles for different purposes". *Current Psychology*.
- Furtner, M., Sachse, P. & Exenberger, S. 2012. Learn to influence yourself: full range self-leadership training. *Journal of the Indian academy of applied psychology*.
- Furtner, M.R. 2010. Transformationales (self-) leadership: Self-leadership und transformationale führung. *Zeitschrift für KMU und entrepreneurship*, 58, 289-306.
- Gist, M.E. & Mitchell, T.R. 1992. Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability. *The Academy of Management Review*.
- Goldberg, L. R. 1990. An alternative "description of personality": The big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology* 59.
- Goldberg, L. R. 1993. The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48, 26-34.
- Guzzo, R. A. 1998. Leadership, self-management, and levels of analysis. In F. Dansereau & F. J. Yammarino (Eds.), *Leadership: The multiple-level approaches, classical and new wave* (pp. 213-219). Stanford, CT: JAI Press.
- Hamel, G. 2009. Johtamisen tulevaisuus. *Talentum Media Oy. Englanninkielinen alkuteos, the future of management 2007*.
- Hammer, T.H. & Vardi, Y. 1981. Locus of control and career self-management among non-supervisory employees in industrial settings. *Journal of vocational behavior* 18(1): 13-29.
- Harackiewicz, J.M. 1979. The effects of reward contingency and performance feedback on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Harrell, T. H., Chambless, D. L., & Calhoun, J. F. 1981. Correlational relationships between self-statements and affective states. *Cognitive Therapy and Research*.
- Hilton, R.W. 1980. Integrating normative and descriptive theories of information processing. *Journal of Accounting Research*, Vol. 18, pp. 477-505.

- Houghton, J. 2000. The Relationship between Self-Leadership and Personality: A Comparison of Hierarchical Factor Structures. *Blacksburg, VA, USA*.
- Houghton, J. & Neck, C.P. 2002. The Revised Self-Leadership Questionnaire: Testing a hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology* 17(8):672-691.
- Houghton, J. & Yoho, S.K. 2005. Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged? *Journal of Leadership & Organizational Studies* 11(4)
- Huang, J. L. & Ryan, A. M. 2011. Beyond personality traits: A study of personality states and situational contingencies in customer service jobs. *Personnel Psychology*, 64(2), 451-488.
- Huhtala, H. & Laakso, A. 2006. Kirjallisuuskatsaus johtamisen rakenneanalyttiseen paradigmaan. *Hallinnon tutkimus* 4.
- Jang, K.L., Livesley, W.J. & Vernon, P.A. 1996. Heritability of the Big Five Personality Dimensions and Their Facets: A Twin Study. *Journal of personality* Vol. 64, issue 3 (september 1996), pp 577-592.
- Jenner, R. 1994. Changing patterns of power, chaotic dynamics and the emergence of a post-modern organizational paradigm.
- John, O.P. & Srivastava, S. 1999. The Big-Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Theoretical Perspectives. *Handbook of personality: Theory and research* (2nd ed.). New York: Guilford (in press).
- Johtajan käsikirja. 2012. *Juvenes Print Oy: Tampere*.
- Judge, T.A. & Bono, J.E. 2000. Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol 85(5), Oct 2000, 751-765.
- Jung, C. G., & Baynes, H. G. 1921. Psychological Types, or, The Psychology of Individuation. *London: Kegan Paul Trench Trubner*.

Kanfer, F. H. 1970. Self-regulation: Research, issues, and speculations. *In C. Neuringer & J. L. Michael (Eds.), Behavioral Modification in Clinical Psychology (pp. 178-220). New York: Appleton-Century-Crofts.*

Kanfer, R., & Ackerman, P. L. 1989. Motivation and cognitive abilities: An integrative aptitude-treatment interaction approach to skills acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 74, 657-690.

Kaplan, R. M. & Saccuzzo, D. P. 2009. Psychological Testing: Principles, Applications, and Issues (7 ed.). *Belmont, CA: Wadsworth.*

Keltikangas-Järvinen, L. 2004. Temperamentti. Ihmisen yksilöllisyys. *Helsinki: WSOY.*

Keltikangas-Järvinen, L. 2006. Temperamentti ja koulumenestys. *Helsinki: WSOY.*

Kendall, G., Hrycaiko, D., Martin, G. L., & Kendall, T. 1990. The effects of an imagery rehearsal, relaxation, and self-talk package on basketball game performance. *Journal of Counseling Psychology*, 32, 263-271.

Kirschenbaum, D.S. 1987. Self-regulatory failure: a review with clinical implications. *Clinical psychology review* 7: 77-104.

Koestner, R., Bernieri, F., & Zuckerman, M. 1992. Self-regulation and consistency between attitudes, traits, and behaviors. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, 52-59.

Konstabel, K., Lönnqvist, J-E., Walkowitz, G., Konstabel, K. & Verkasalo, M. 2011. The 'Short Five' (S5): Measuring personality traits using comprehensive single items. *European journal of personality*.

Kuhl, J. & Koch, B. 1984. Motivational determinants of motor performance: the hidden task. *Psychological research* 46: 143-153.

Kurvinen, P. 2015. Kohti johdettavakeskeistä ajattelua. *Kylkirauta* 4/2015.

- Lee, C. 1990. Psyching up for a muscular endurance task: Effects of image content on performance and mood state. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 12, 66-73.
- Limnell, J. 2010. Upseerin etiikka. *Hyvejohtajuus.fi, vieraskynä*.
- Locke, E. & Latham G. 1990. A theory of goal-setting and task performance. *Englewood cliffs, NJ: Prentice-Hall*.
- Lubinski, D. 2000. Scientific and social significance of assessing individual differences: "Sinking Shafts at a Few Critical Points". *Annu. Rev. Psychol.* 2000. 51:405-444.
- Luthans, F., & Davis, T. 1979. Behavioral self-management (BSM): The missing link in managerial effectiveness. *Organizational Dynamics*, 8, 42-60.
- Lönnqvist, J-E. & Tuulio-Henriksson, A. 2008. NEO-PI-R persoonallisuusmittarin suomenkielisen käännöksen validointi. *Kansanterveyslaitoksen julkaisuja B 33/2008*.
- Mahoney, M. J., & Arnkoff, D. B. 1978. Cognitive and self-control therapies. In S. L. Garfield & A. E. Borgin (Eds.), *Handbook of psychotherapy and therapy change* (pp. 689-722). New York: Wiley.
- Mahoney, M. J., & Arnkoff, D. B. 1979. Self-management: Theory, research, and application. In J. P. Brady & D. Pomerleau (Eds.), *Behavioral medicine: Theory and practice* (pp. 75- 96). Baltimore: Williams and Williams.
- Mahoney, M. J., & Avenier, M. 1977. Psychology of the elite athlete: An exploratory study. *Cognitive Therapy and Research*, 1, 135-141.
- Mahoney, M.J., & Thorensen, C.E. (Eds.) 1974. Self-control: Power to the person. *Monterey, CA: Brooks/Cole*.
- Manz, C. C. 1983. The art of self-leadership: Strategies for personal effectiveness in your life and work. *Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.*
- Manz, C. C. 1986. Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11, 585-600.

- Manz, C. C. 1990. Beyond self-managing work teams: Toward self-leading teams in the workplace. In R. Woodman and W. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development* (pp. 273-299). Greenwich, CT: JAI Press.
- Manz, C. C. 1992a. Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Manz, C. C. 1992b. Self-leadership...The heart of empowerment. *The Journal for Quality and Participation*, 15 (4), 80-89.
- Manz, C. C. 1994. Bossasaurus. *Financial Executive*, 10 (6), 64.
- Manz, C. C., & Neck, C. P. 1991. Inner leadership: Creating productive thought patterns. *The Executive*, 5, 87-95.
- Manz, C. C., & Neck, C. P. 1999. Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence (Second edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. 1980. Self-management as a substitute for leadership: A social learning perspective. *Academy of Management Review*, 5, 361-367.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. 1986. Leading self-managed groups: A conceptual analysis of a paradox. *Economic and Industrial Democracy*, 7, 141-165.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. 1987. Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, 106-128.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. 1989. Superleadership: Leading others to lead themselves. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. 1991. Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 18-35.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. 1994. Business without bosses: How self-managing work teams are building high performing companies. New York: Wiley.

Markham, S. E., & Markham, I. S. 1995. Self-management and self-leadership reexamined: A levels of analysis perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 343-359.

Markham, S. E., & Markham, I. S. 1998. Self-management and self-leadership reexamined: A levels of analysis perspective. In F. Dansereau & F. J. Yammarino (Eds.), *Leadership: The multiple-level approaches, classical and new wave* (pp. 193-210). Stanford, CT: JAI Press.

McAdams, D. P. 1992. The Five-Factor Model in Personality: A Critical Appraisal. *Journal of Personality* 60:2., Duke University Press.

McAdams, D. P. 1995. "What do we know when we know a person?". *Journal of Personality*.

McCrae, R.R. & Costa, P.T., Jr. 1989. "Reinterpreting the Myers-Briggs Type Indicator From the Perspective of the Five-Factor Model of Personality". *Journal of Personality*.

McCrae, R. R. & Costa, P. T., Jr. 1990. Personality in adulthood. *New York: Guilford*.

McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. 1997. Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52, 509-516.

McCrae, R. R., & John, O. P. 1992. An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60, 175-215.

McCrae, R.R., Costa, P.T. Jr., de Lima, M.P., Simoes, A., Ostendorf, F., Angleitner, A., Marusic, I., Bratko, D., Caprara, G.V., Barbaranelli, C., Chae, J. & Piedmont, R.L. 1999. Age differences in personality across the adult life span: parallels in five cultures. *Developmental psychology* 1999, Vol. 35, No. 2, 466-477.

Metsäpelto, R-L. & Feld, T. 2009. Persoonallisuuden käsite psykologiassa.

Mills, P. K. 1983. Self-management: Its control and relationship to other organizational properties. *Academy of Management Review*, 8, 445-453.

Moffitt, T. E., Poulton, R. & Caspi, A. 2013. Lifelong Impact of Early Self-Control. Childhood self-discipline predicts adult quality of life. *American Scientist*, Volume 101.

- Muller, G.F. & Weise, B.S. 2010. Selbstmanagement und selbstführung bei der arbeit. *Enzyklop die der psychologie, themenbereich D, serie III, bd.1: arbeitspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Neck, C. P. 1996. Thought self-leadership: A self-regulatory approach to overcoming resistance to organizational change. *International Journal of Organizational Analysis*, 4, 202-216.
- Neck, C. P. & Houghton, J. 2006. Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future... *Journal of Managerial Psychology Vol. 21 No. 4, 2006 pp. 270-295*.
- Neck, C. P., & Manz, C. C. 1992. Thought self-leadership: The impact of self-talk and mental imagery on performance. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 681-699.
- Neck, C. P., & Manz, C. C. 1996a. Total leadership quality: Integrating employee selfleadership and total quality management. In S. Goush and D. Fedor (Eds.), *Advances in 63 the Management of Organizational Quality (Vol. 1, pp. 39-77)*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Neck, C. P., & Manz, C. C. 1996b. Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee behavior, cognition, and emotion. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 445-467.
- Neck, C. P., & Manz, C. C. 1999. In search of the self-led soldier: Army leadership in the twenty-first century. In J. G. Hunt, G. E. Dodge, & L. Wong (Eds.), *Out-of-the-box leadership: Transforming the twenty-first century army and other top organizations (pp. 153-176)*. Stamford, CT: JAI Press.
- Neck, C. P., & Milliman, J. F. 1994. Thought self-leadership: finding spiritual fulfillment in organizational life. *Journal of Managerial Psychology*, 9, 9-16.
- Neck, C. P., Stewart, G., & Manz, C. C. 1995. Thought self-leadership as a framework for enhancing the performance of performance appraisers. *Journal of Applied Behavioral Science*. 31, 278-302.

Neck, C. P., Stewart, G., & Manz, C. C. 1996. Self-leaders within self-leading teams: Toward an optimal equilibrium. In M. Beyerlein (Ed.), *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams* (Vol. 3, 43-65). Greenwich, CT: JAI Press.

Niiniluoto, I. 1999. Critical scientific realism. *Clarendon library of logic and philosophy*. Oxford: Oxford University Press.

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. *Helsinki: Talentum*.

Norris, S. 2008. An Examination of Self-Leadership. *Emerging leadership journeys, Vol.1*.

Oldham, G. R., & Cummings, A. 1996. Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607-634.

Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja, -itsetuntemus työyhteisön voimavarana. *Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki*.

Paunonen, S. V., & Ashton, M. C. 2001. Big Five factors and facets and the prediction of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 524–539.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio, Menetelmiä työhalun parantamiseksi. *Otava, Helsinki*.

Pervin, L. A. 2003. The Science of Personality 2nd edition. *Oxford University Press*.

Pietarinen, J. 1993. Ilon filosofia. Spinozan käsitys aktiivisesta ihmisestä. *Yliopistopaino, Helsinki*.

Pittenger, D.J. 2005. "Cautionary comments regarding the Myers-Briggs Type Indicator.". *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*.

Poropat, A.E. 2009. A meta-analysis of the five-factor model of personality and academic performance. *Psychological Bulletin*, Vol 135(2), Mar 2009, 322-338.

Porter, L. & Miles, R. 1974. Motivation and Management. In McGuire, J (toim.) *Contemporary Management: Issues and Viewpoints*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice- Hall.

- Prussia, G. E., Anderson, J. S., & Manz, C. C. 1998. Self-leadership and performance outcomes: The mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 523-538.
- Pulver, A., Allik, J., Pulkkinen, L. & Hämäläinen, M. 1995. A Big Five personality inventory in two nonindio-European languages. *European Journal of Personality*, 9, 109-124.
- Rauhala, L. 2005a. Hermeneuttisen tieteenfilosofian analyyseja ja sovelluksia. 2. täydennetty painos. *Helsinki: Yliopistopaino*.
- Rauhala, L. 2005b. Ihminen kulttuurissa – kulttuuri ihmisessä. *Helsinki: Yliopistopaino*.
- Rhodes, N. & Wood, W. 1992. Self-esteem and intelligence affect influenceability: The mediating role of message reception. *Psychological bulletin* 111(1): 156-171.
- Richardson, A. 1967. Mental practice: A review and discussion, Part 1. *Research Quarterly*, 38, 95-107.
- Roberts, B.W., Kuncel, N.R., Shiner, R., Caspi, A. & Goldberg, L.R. 2007. The Power of Personality - The Comparative Validity of Personality Traits, Socioeconomic Status, and Cognitive Ability for Predicting Important Life Outcomes. *Association for psychological science*, Vol. 2, No. 4. 313-345.
- Rothmann, S. & Coetzer, E.P. 2003. The Big Five personality dimensions and job performance. *SA Journal of Industrial Psychology*; Vol 29, No 1.
- Ruohotie, P. 2005. Minäkäsityksen ja - identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa M. Tuominen & J. Wihersaari (toim.) Ammatti ja kasvatus. *Ammattikasvatuksen tutkimuksia vuonna 2004*, 185–197.
- Salgado, J. F. 1997. The five factor model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 82, 30-43.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.). 2005. Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. *PS-kustannus, Jyväskylä*.

Sansone, C., Wiebe, D. J., & Morgani, C. 1999. Self-regulating interest: The moderating role of hardiness and conscientiousness. *Journal of Personality*, 67, 701-733.

Scheier, M. F., & Carver, C. S. 1985. Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4, 219-247.

Scheier, M. F., & Carver, C. S. 1992. Effects of optimism on psychological and physical wellbeing: Theoretical overview and empirical update. *Cognitive Theory and Research*, 16, 201-228.

Scheier, M. F., Carver, C. S., & Bridges, M. W. 1994. Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): A reevaluation of the Life Orientation Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 1063-1078.

Scheier, M. F., Weintraub, J. K., & Carver, C. S. 1986. Coping with stress: Divergent strategies of optimists and pessimists. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1257-1264.

Schein, E. H. 1996. Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Perspectives. The Academy of Management Executive*. 10: 80-88.

Schill, T., Monroe, S., Evans, R., & Ramanaiah, N. 1978. The effects of self-verbalizations on performance: Test of the rational-emotive position. *Psychotherapy: Theory, Research, and Practice*, 15, 2-7.

Seeck, H. 2008. Johtamisopit Suomessa. *Helsinki: Gaudeamus University Press*.

Segerström, S. C., Taylor, S. E., Kemeny, M. E., & Fahey, J. L. 1998. Optimism is associated with mood, coping, and immune change in response to stress. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1646-1655.

Seligman, M. E. P. 1991. Learned optimism. *New York: Alfred Knopf*.

- Shiomi, K., Nakata, S., & Joireman, J. A. 1999. Associations of self-regulation with personality traits and self-efficacy in Japanese elementary school children. *Perceptual and Motor Skills*, 88, 1169-1172.
- Shipper, F., & Manz, C. C. 1992. Employee self-management without formally designated teams: An alternative road to empowerment. *Organizational Dynamics*, 20 (3), 48-61.
- Siljander, P. 1988. Hermeneuttisen pedagogiikan pääsuuntaukset. *Oulun yliopiston kasvatus-tieteiden tiedekunnan tutkimuksia* 55. Oulu: Oulun yliopisto.
- Silverman, D. 2010. Doing qualitative research. 3. painos. *Great Britain: Cornwall*
- Sims, H. P., Jr., & Manz, C. C. 1996. Company of heroes: Unleashing the power of self-leadership. *New York: Wiley*.
- Snyder, M. 1987. Public appearances, private realities: The psychology of self-monitoring. *New-York: Freeman*.
- Speights, J.D., Rosenthal, K.S., Jones, B.J & Gastenveld, P.M. 1995. Medcamp's effect on junior high school students' medical career self-efficacy. *The career development quarterly* 43: 285-295.
- Spreitzer, G. M. 1995. Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurements and validation. *Academy of Management Journal*, 3, 1442-1466.
- Srivastava, S., John, O.P., Gosling, S.D. & Potter, J. 2003. Development of personality in early and middle adulthood: Set like plaster or persistent change? *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 84(5), May 2003, 1041-1053.
- Stewart, G. L., Carson, K. P., & Cardy, R. L. 1996. The joint effects of conscientiousness and self-leadership training on self-directed behavior in a service setting. *Personnel Psychology*, 49, 143-164.
- Stricker, L.J. & Ross, J. 1964. "An Assessment of Some Structural Properties of the Jungian Personality Typology". *Journal of Abnormal and Social Psychology*.

- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. *Talentum, Helsinki*.
- Thoresen, C. E., & Mahoney, M. J. 1974. Behavioral self-control. *New York: Holt, Rinehart, and Winston*.
- Trofimova, I. 2010. An investigation into differences between the structure of temperament and the structure of personality. *The American Journal of Psychology Vol. 123, No. 4 (Winter 2010), pp. 467-480*.
- Tuomi, A. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-3. painos. *Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy*.
- Tupes, E. C., & Christal, R. E. 1961. Recurrent personality factors based on trait ratings. (USAF ASD Tech . Rep. No. 61-97). *Lackland Air Force Base, TX: U.S. Air Force*.
- Tuunala, E. & Vuorinen, R. 2001. Psykologian perusteet. Aivot ja psyyke. *Otava, Helsinki*.
- Vaara, J. & Kyröläinen, H. 2015. Reserviläisten toimintakyky vuonna 2015. *Juvenes Print, Tampere*.
- Van Zyl, E. 2012. The Relationship between Self-leadership and Certain Personality Traits among a Group of First-line Supervisors.
- Watt, S.E. & Martin, P.R. 1994. Effect of general self-efficacy expectancies on performance attributions. *Psychological reports 75: 951-961*.
- Weick, K. 1979. The Social Psychology of Organizing. *New York: McGraw-Hill*.
- Verble, J. S. 1994. Self-management, time management, and personality type. *Unpublished doctoral dissertation, The University of Tennessee, Knoxville, TN*.
- Williams, R. L., Verble, J. S., Price, D. E., & Layne, B. H. 1995. Relationship of SelfManagement to Personality Types and Indices. *Journal of Personality Assessment, 64, 494-506*.
- Williams, S. 1997. Personality and self-leadership. *Elsevier Inc*.

Wood, S.J., Stride, C.B., Wall, T.D. & Clegg, C.W. 2004. Revisiting the use and effectiveness of modern management practices. *Human factors and ergonomics in manufacturing*, 14, 415-432.

Woodruff, S.L. & Cashman, J.F. 1993. Task, domain, and general self-efficacy: a reexamination of the self-efficacy scale. *Psychological reports* 72: 423-432.

Wrightsmann, L. S. 1994. Adult personality development. Vol. 2. *Sage publications, Inc.: Thousand Oaks, California*.

Ylijoki, O-H. 2003. Akateemiset heimokulttuurit ja noviisien sosialisatio. *Tampere: Vastapaino*.

Zecker, S. G. 1982. Mental practice and knowledge of results in the learning of a perceptual motor skill. *Journal of Sport Psychology*, 4, 52-63.

Zhou, J. 1998. Feedback valence, feedback style, task autonomy, and achievement orientation: Interactive effects on creative performance. *Journal of Applied Psychology*, 83, 261-276.

Haastateltava 1. 26.10.2016 ja 2.2.2017.

Haastateltava 2. 27.10.2016 ja 31.1.2017.

Haastateltava 3. 28.10.2016 ja 30.1.2017.

Haastateltava 4. 1.11.2016 ja 13.2.2017.

Haastateltava 5. 1.11.2016 ja 13.2.2017.

Haastateltava 6. 7.11.2016 ja 31.1.2017.

Simola, P. Keskustelu 26.9.2016. *PVTUTKL toimintakykyosasto, psykologi*.

LIITELUETTELO

LIITE 1. TUTKIMUKSEN ITSENSÄ JOHTAMISTEKNIIKAT

LIITE 2. 1. TEEMAHAASTATTELUTILAISUUS

LIITE 3. 2. TEEMAHAASTATTELUTILAISUUS

LIITE 4. SHORT FIVE KYSELYLOMAKE

LIITE 5. YKSILÖN URA-ANKKURIT EDGAR SCHEININ MUKAAN

LIITE 6. TUTKIMUSHYPOTEEESIT

LIITE 1. TUTKIMUKSEN ITSENSÄ JOHTAMISTEKNIIKAT (Furner, Sachse & Exenberger, 2012)

1. Tarvepohjainen palkitseminen
 - a. Keskity aktiivisesti tehtävän miellyttäviin tekijöihin ja pyri välttämään ajattelusi ikäviä tekijöitä.
 - b. Sisällytä omatoimisesti tehtävän suorittamiseen miellyttäviä tekijöitä.
 - c. Esimerkiksi mikäli tehtävänä on juoksulenkki, ota mukaan koira tai ystävä jolloin suorittaminen on miellyttävää. Tai mikäli tehtävänä on raportin kirjoittaminen, ajattele miten mukavaa on lokoisasti kirjoittaa raporttia sensijaan että huhkisit Suomen kirpeän kylmässä ja märässä syksyssä haravan varressa.
2. Itsensä valvonta
 - a. Pidä tavoitteet kirkkaana mielessä.
 - b. Ylläpidä aktiivisesti motivaatiota tehtävää suorittaessasi.
 - c. Aktiivisesti vältä palaamasta ”vanhoihin pahoihin tapoihin”.
 - d. Esimerkiksi mikäli tehtävänä on juoksulenkki, muista että lenkkeilyllä parannat terveyttäsi ja/tai pudotat painoasi ja/tai tavoitteet fyysisen suorituksen jälkeistä hyvää oloa. Tai mikäli tehtävänä on raportin kirjoittaminen, muista että (työ-)raportin kirjoittamisella parannat edellytyksiäsi menestyä työtehtävissäsi ja/tai mahdollisesti otat askeleen kohti ammattitaitosi kehittämistä.
3. Positiivinen itselleen puhuminen
 - a. Kerro itsellesi, että pystyt siihen mitä olet tekemässä. Voit puhua ääneen tai ääneti ajatellen puheesi. Näin vahvistat alitajuisesti uskoa itseesi ja ammattitaitoosi, sekä välillisesti kohotat motivaatiotasi.
 - b. Esimerkiksi mikäli tehtävänä on juoksulenkki (tulosten kehittäminen) tai raportti (haastava tehtävä), kerro itsellesi että olet ennenkin vastaavassa asiassa onnistunut ja tämäkään kerta ei ole sen kummempi ja/tai kerro itsellesi, että olet suoriutunut pahemmistakin haasteista.
4. Mentaaliharjoittelu
 - a. Mieti ennalta tilanne, missä edellytetään aktiivista itsensä johtamista. (strategi-
nen tilanteen lähestyminen)
 - b. Mieti, miten toimimalla saavutat parhaat tulokset. Visualisoi toimenpiteet, joilla saavutat parhaan lopputuloksen.
 - c. Käy em. toimenpiteet läpi ajatuksen tasolla. Tarvittaessa useamman kerran, jotta saavutat luottamuksen tekemiseesi.
 - d. Esimerkiksi mikäli tehtävänä on juoksulenkki, jaa tehtävä osiin ja pohdi miten ylläpidät motivaatiotasi ja juoksuvauhtiasi alun, keskivaiheen ja loppuvaiheen aikana. Esimerkiksi aloittamalla maltillisesti jaksat raskaan keskivaiheen läpi, ja loppu tuleeikin jo ”alamäkeä”. Tai mikäli tehtävänä on raportin kirjoittaminen, suunnittele ensin raportin rakenne väliotsikoineen ja sisältöineen, jolloin raskaan kirjoitusvaiheen aikana voit keskittyä vain tekstin tuottamiseen.

OSIO 1. Persoonallisuuspiirteiden kartoitus (n.15min)

- Short five testi (erillinen lomake)

OSIO 2. Haastattelu (n.30-45min)

1. Minkälaisia johtamiskokemuksia sinulla on? (n.10-15min)
 - a. Mitkä ovat johtajan hyviä piirteitä mielestäsi?
 - b. Mitä itsensä johtaminen käsitteenä sinulle tarkoittaa?
 - c. Oletko ikinä analysoinut itsesi johtamista?
 - d. Onko itsensä johtaminen sinulle merkittävä asia?
2. Vahvuudet (n.3-5min)
 - a. Missä työtehokkuuden näkökulmasta olet mielestäsi erityisen hyvä verrattuna muihin ihmisiin? Nimeä kolme erityistä vahvuuttasi työtehokkuuteen liittyen?
3. Heikkoudet (n.3-5min)
 - a. Missä työelämän tehokkuuteen liittyvissä asioissa sinulla on mielestäsi kehitettävää? Nimeä kolme erityistä heikkouttasi työtehokkuuteen liittyen?
4. Mahdollisuudet (n.5-10min)
 - a. Oletko ikinä pyrkinyt tietoisesti kehittämään työtehokkuuttasi?
 - b. Mitkä tekijät motivoivat sinua kehittämään työtehokkuuttasi?
 - c. Millaisia välineitä tai tekijöitä voisit käyttää hyväksesi työtehokkuutesi kehittämisessä?
5. Haasteet (n.3-5min)
 - a. Onko jotain tekijöitä, jotka tuottavat haasteita henkilökohtaiseen kehittymiseesi työtehokkuuden näkökulmasta?
6. Arvioi miten olet onnistunut itsensä johtamisessa työtehokkuuden näkökulmasta? (n.3-5min)
7. Arvioi omaa työtehokkuuttasi asteikolla 1-5. (n.1min)

OSIO 3. Ohjeet tarkastelujaksolle (n.10-15min)

- Tehtävänanto
 - o Haastatteluiden välillä (10-11/16 – 1-2/17) kiinnitä huomiota aktiivisesti itsensä johtamiseen.
 - Mieti ennalta tilanteita, missä aktiivinen itsensä johtamisen tekniikka on hyödyllinen.
 - Tunnista tilanne, missä voit soveltaa annettuja itsensä johtamisen kehittämistekniikoita.
 - Valitse jokin tekniikka, mitä kulloinkin sovellat.
 - Käytä tekniikka itsensä johtamistilanteessa.
 - Arvioi tuoreeltaan, miten tekniikka toimi.
 - Kirjaa huomiosi ”johtamispäiväkirjaan”. (Erillinen lomake, joka jaetaan haastattelun yhteydessä.)
 - Mikäli kohtaat haasteita tai kaipaat lisätietoa tarkastelujakson aikana, ota empimättä yhteyttä tutkijaan.
- Kehittämistekniikoiden esittely, sekä materiaalin jakaminen mukaan muistin virkistämiseksi. (Erillinen lomake)
- Sovitaan ajankohta toiselle haastattelulle. (1-2/17)

LIITE 3. 2.TEEMAHAASTATTELUTILAISUUS (30.1.-13.2.)

OSIO 1. Persoonallisuusanalyysi (5-10 min)

- Short five testin pohjalta (erillinen lomake)

OSIO 2. Haastattelu (20-30min)

Haastateltava 3, 30.1.

1. Miten eri itsensä johtamisen tekniikat ovat toimineet? (Päiväkirjojen tarkastus+keskustelu)
 - a. Itsensä valvonta
 - b. Positiivinen itselleen puhuminen
 - c. Mentaaliharjoittelu
 - d. Tarvepohjainen palkitseminen
2. Miten käsityksesi itsensä johtamisesta on muuttunut tarkasteluvaiheen aikana, vai onko se muuttunut?
 - a. Miten koit tarkasteluvaiheen?
 - b. Oliko tehtävää helppo toteuttaa?
 - c. Aiotko jatkaa itsensä johtamisen aktiivista käyttämistä?
 - d. Miten kehittäisit tekniikoita?
 - e. Mitä tulisi kehittää itsensä johtamisen strukturoidun kehittämisen suhteen?
3. 1.haastattelun SWOT-analyysin toisto.
 - a. Missä työtehokkuuden näkökulmasta olet mielestäsi erityisen hyvä verrattuna muihin ihmisiin? Nimeä kolme erityistä vahvuuttasi työtehokkuuteen liittyen?
 - b. Missä työelämän tehokkuuteen liittyvissä asioissa sinulla on mielestäsi kehitettävää? Nimeä kolme erityistä heikkouttasi työtehokkuuteen liittyen?
 - c. Millaisia mahdollisuuksia näet omassa itsensä johtamisen kehittämisessä?
 - d. Onko jotain tekijöitä, jotka tuottavat haasteita henkilökohtaiseen kehittymiseesi työtehokkuuden näkökulmasta?
4. Olet Big Five analyysin pohjalta kohtuullisen luova ja utelias persoona (kohtuu korkeat arvot Openness ulottuvuudessa), mutta et erityisen konventionaalinen tai pragmaattinen. Hypoteesini mukaisesti itsensä johtamistasi voidaan tehostaa luultavasti parhaiten tekniikalla joka mahdollistaa uusia oivalluksia, sekä on älyllisesti stimuloiva. Tutkimuksen tekniikoista **mentaaliharjoittelu** ja **positiivinen itselleen puhuminen** ovat kognitiivisiksi tekniikoiksi luokiteltuja vaihtoehtoja, jotka vaikuttaisivat näin olevan sinulle mieluisimpia. Myös **tarvepohjainen palkitseminen** vaikuttaisi sopivan sinulle, mikäli onnistut hyvin hiomaan tämän tekniikan oman näköiseksesi. Hypoteesini mukaisesti tämä tekniikka on sinulle hieman mieleinen.
 - a. Miten näet hypoteesin?
5. Olet Big Five analyysin pohjalta kohtuullisen kriittinen ja skeptinen muiden ihmisten suhteen. (kohtuu matalat arvot agreeableness ulottuvuudessa), mutta et erityisen myötätuntoinen ja yhteistyöhaluinen. Taustateorian mukaisesti vahvuutesi on näin ollen luultavasti **transaktionaalisessa johtamisessa**, priorisoinnissa ja aktiivisessa lähestymistavassa.
 - a. Miten näet hypoteesin?

Haastateltava 2, 30.1.

1. Miten eri itsensä johtamisen tekniikat ovat toimineet? (Päiväkirjojen tarkastus+keskustelu)
 - a. Itsensä valvonta
 - b. Positiivinen itselleen puhuminen
 - c. Mentaaliharjoittelu
 - d. Tarvepohjainen palkitseminen

2. Miten käsityksesi itsensä johtamisesta on muuttunut tarkasteluvaiheen aikana, vai onko se muuttunut?
 - a. Miten koit tarkasteluvaiheen?
 - b. Oliko tehtävää helppo toteuttaa?
 - c. Aiotko jatkaa itsensä johtamisen aktiivista käyttämistä?
 - d. Miten kehittäisit tekniikoita?
 - e. Mitä tulisi kehittää itsensä johtamisen strukturoidun kehittämisen suhteen?
3. 1.haastattelun SWOT-analyysin toisto.
 - a. Missä työtehokkuuden näkökulmasta olet mielestäsi erityisen hyvä verrattuna muihin ihmisiin? Nimeä kolme erityistä vahvuuttasi työtehokkuuteen liittyen?
 - b. Missä työelämän tehokkuuteen liittyvissä asioissa sinulla on mielestäsi kehitettävää? Nimeä kolme erityistä heikkouttasi työtehokkuuteen liittyen?
 - c. Millaisia mahdollisuuksia näet omassa itsensä johtamisen kehittämisessä?
 - d. Onko jotain tekijöitä, jotka tuottavat haasteita henkilökohtaiseen kehittymiseesi työtehokkuuden näkökulmasta?
4. Olet Big Five analyysin pohjalta kohtuullisen spontaani ja konventionaalinen persoona (kohtuullisen matalat arvot conscientiousness ja openness ulottuvuudessa), mutta et erityisen järjestelmällinen tai luova. Hypoteesini mukaisesti itsensä johtamistasi voidaan tehostaa luultavasti parhaiten tekniikalla joka mahdollistaa sinulle joustavuutta ajallisesti ja paikallisesti, sekä etenee porrastetusti ja kokemuspohjaisesti. Tutkimuksen tekniikoista behavioristiseksi luokiteltu tekniikka **itsensä valvonta** vaikuttaisi näin olevan sinulle mieluisin, sillä sen käyttäminen ei edellytä pitkäjänteisiä aktiivisia valmisteluja ja sisältää motivointi elementin. Myös **positiivinen itselleen puhuminen** mahdollistaa joustavuuden ilman pitkäjänteisiä valmisteluja, mutta ei ole välttämättä intensiivisyydessään erityisen konventionaalinen tai etenee porrastetusti. Hypoteesini mukaisesti tämä tekniikka on sinulle hieman mieleinen.
 - a. Miten näet hypoteesin?
5. Olet Big Five analyysin pohjalta erityisen tasapainoinen henkisesti ja sosiaalisesti varautunut (korkeat arvot tasapainoisuus ulottuvuudessa, sekä matalat arvot ulospäinsuuntautuneisuus ulottuvuudessa), mutta et erityisen räiskyvä ja ulkoisista ärsykkeistä latautuva. Hypoteesini mukaisesti sinulle on mieluista suorittaa itsensä johtamisen tehostamista rauhallisella tahdilla edeten, sekä itsenäisesti.
 - a. Miten näet hypoteesin?

Haastateltava 1, 2.2.

1. Miten eri itsensä johtamisen tekniikat ovat toimineet? (Päiväkirjojen tarkastus+keskustelu)
 - a. Itsensä valvonta
 - b. Positiivinen itselleen puhuminen
 - c. Mentaaliharjoittelu
 - d. Tarvepohjainen palkitseminen
2. Miten käsityksesi itsensä johtamisesta on muuttunut tarkasteluvaiheen aikana, vai onko se muuttunut?
 - a. Miten koit tarkasteluvaiheen?
 - b. Oliko tehtävää helppo toteuttaa?
 - c. Aiotko jatkaa itsensä johtamisen aktiivista käyttämistä?
 - d. Miten kehittäisit tekniikoita?
 - e. Mitä tulisi kehittää itsensä johtamisen strukturoidun kehittämisen suhteen?
3. 1.haastattelun SWOT-analyysin toisto.
 - a. Missä työtehokkuuden näkökulmasta olet mielestäsi erityisen hyvä verrattuna muihin ihmisiin? Nimeä kolme erityistä vahvuuttasi työtehokkuuteen liittyen?
 - b. Missä työelämän tehokkuuteen liittyvissä asioissa sinulla on mielestäsi kehitettävää? Nimeä kolme erityistä heikkouttasi työtehokkuuteen liittyen?

- c. Millaisia mahdollisuuksia näet omassa itsensä johtamisen kehittämisessä?
- d. Onko jotain tekijöitä, jotka tuottavat haasteita henkilökohtaiseen kehittymiseesi työtehokkuuden näkökulmasta?
- 4. Olet Big Five analyysin pohjalta erityisen luova ja kohtuullisen järjestelmällinen persoona (korkeat arvot Openness ulottuvuudessa, sekä kohtuullisen korkeat arvot conscientiousness ulottuvuudessa), mutta et erityisen konventionaalinen tai spontaani. Hypoteesini mukaisesti itsensä johtamistasi voidaan tehostaa luultavasti parhaiten tekniikalla joka mahdollistaa uusia oivalluksia ja on älyllisesti stimuloiva, sekä toimintatavaltaan järjestelmällinen. Tutkimuksen tekniikoista **mentaaliharjoittelu** ja **positiivinen itselleen puhuminen** ovat kognitiivisiksi tekniikoiksi luokiteltuja vaihtoehtoja ja ovat sopivia vastaamaan korkeaa luovuuttasi, järjestelmällisyyttä taas parhaiten mahdollistavat **mentaaliharjoittelu** ja **tarvepohjainen palkitseminen**. **Mentaaliharjoittelu** vaikuttaisi olevan sinulle erityisen mieluinen, **positiivinen itselleen puhuminen** ja **tarvepohjainen palkitseminen** vaikuttavat sopivan sinulle kohtuullisen hyvin.
 - a. Miten näet hypoteesin?
- 5. Olet Big Five analyysin pohjalta erityisen ystävällinen ja optimistinen persoona. (korkeat arvot agreeableness ulottuvuudessa), mutta et erityisen kriittinen ja epäilevä muiden ihmisten motiivien suhteen. Taustateorian mukaisesti vahvuutesi on näin ollen luultavasti **transformationaalisessa johtamisessa**, motivoinnissa ja opastamisessa.
 - b. Miten näet hypoteesin?

Haastateltava 6, 31.1.

- 1. Miten eri itsensä johtamisen tekniikat ovat toimineet? (Päiväkirjojen tarkastus+keskustelu)
 - a. Itsensä valvonta
 - b. Positiivinen itselleen puhuminen
 - c. Mentaaliharjoittelu
 - d. Tarvepohjainen palkitseminen
- 2. Miten käsityksesi itsensä johtamisesta on muuttunut tarkasteluvaiheen aikana, vai onko se muuttunut?
 - a. Miten koit tarkasteluvaiheen?
 - b. Oliko tehtävää helppo toteuttaa?
 - c. Aiotko jatkaa itsensä johtamisen aktiivista käyttämistä?
 - d. Miten kehittäisit tekniikoita?
 - e. Mitä tulisi kehittää itsensä johtamisen strukturoidun kehittämisen suhteen?
- 3. 1.haastattelun SWOT-analyysin toisto.
 - a. Missä työtehokkuuden näkökulmasta olet mielestäsi erityisen hyvä verrattuna muihin ihmisiin? Nimeä kolme erityistä vahvuuttasi työtehokkuuteen liittyen?
 - b. Missä työelämän tehokkuuteen liittyvissä asioissa sinulla on mielestäsi kehitettävää? Nimeä kolme erityistä heikkouttasi työtehokkuuteen liittyen?
 - c. Millaisia mahdollisuuksia näet omassa itsensä johtamisen kehittämisessä?
 - d. Onko jotain tekijöitä, jotka tuottavat haasteita henkilökohtaiseen kehittymiseesi työtehokkuuden näkökulmasta?
- 4. Olet Big Five analyysin pohjalta erityisen luova ja spontaani persoona (korkeat arvot Openness ja matalat arvot conscientiousness ulottuvuudessa), mutta et erityisen konventionaalinen tai järjestelmällinen. Hypoteesini mukaisesti itsensä johtamistasi voidaan tehostaa luultavasti parhaiten tekniikalla joka mahdollistaa uusia oivalluksia ja on älyllisesti stimuloiva, sekä mahdollistaa joustavuutta ajallisesti ja paikallisesti. Tutkimuksen tekniikoista **mentaaliharjoittelu** ja **positiivinen itselleen puhuminen** ovat kognitiivisiksi tekniikoiksi luokiteltuja vaihtoehtoja ja ovat sopivia vastaamaan korkeaa luovuuttasi, joustavuutta taas parhaiten mahdollistavat **itsensä valvonta** ja **positiivinen itselleen puhuminen**, jotka eivät edellytä pitkiä valmisteluja. **Positiivinen itselleen puhuminen** vaikuttaisi olevan sinulle erityisen mieluinen, **itsensä valvonta** ja **mentaaliharjoittelu** vaikuttavat sopivan sinulle kohtuullisen hyvin.
 - a. Miten näet hypoteesin?

5. Olet Big Five analyysin pohjalta erityisen ystävällinen ja optimistinen persoona. (korkeat arvot agreeableness ulottuvuudessa), mutta et erityisen kriittinen ja epäilevä muiden ihmisten motiivien suhteen. Taustateorian mukaisesti vahvuutesi on näin ollen luultavasti **transformationaalisessa johtamisessa**, motivoinnissa ja opastamisessa.
 - a. Miten näet hypoteesin?

Haastateltava 4, 13.2.

1. Miten eri itsensä johtamisen tekniikat ovat toimineet? (Päiväkirjojen tarkastus+keskustelu)
 - a. Itsensä valvonta
 - b. Positiivinen itselleen puhuminen
 - c. Mentaaliharjoittelu
 - d. Tarvepohjainen palkitseminen
2. Miten käsityksesi itsensä johtamisesta on muuttunut tarkasteluvaiheen aikana, vai onko se muuttunut?
 - a. Miten koit tarkasteluvaiheen?
 - b. Oliko tehtävää helppo toteuttaa?
 - c. Aiotko jatkaa itsensä johtamisen aktiivista käyttämistä?
 - d. Miten kehittäisit tekniikoita?
 - e. Mitä tulisi kehittää itsensä johtamisen strukturoidun kehittämisen suhteen?
3. 1.haastattelun SWOT-analyysin toisto.
 - a. Missä työtehokkuuden näkökulmasta olet mielestäsi erityisen hyvä verrattuna muihin ihmisiin? Nimeä kolme erityistä vahvuuttasi työtehokkuuteen liittyen?
 - b. Missä työelämän tehokkuuteen liittyvissä asioissa sinulla on mielestäsi kehitettävää? Nimeä kolme erityistä heikkouttasi työtehokkuuteen liittyen?
 - c. Millaisia mahdollisuuksia näet omassa itsensä johtamisen kehittämisessä?
 - d. Onko jotain tekijöitä, jotka tuottavat haasteita henkilökohtaiseen kehittymiseesi työtehokkuuden näkökulmasta?
4. Olet Big Five analyysin pohjalta erityisen luova ja utelias persoona (korkeat arvot Openness ulottuvuudessa), mutta et erityisen konventionaalinen tai pragmaattinen. Hypoteesini mukaisesti itsensä johtamistasi voidaan tehostaa luultavasti parhaiten tekniikalla joka mahdollistaa uusia oivalluksia, sekä on älyllisesti stimuloiva. Tutkimuksen tekniikoista **mentaaliharjoittelu** ja **positiivinen itselleen puhuminen** ovat kognitiivisiksi tekniikoiksi luokiteltuja vaihtoehtoja, jotka vaikuttaisivat näin olevan sinulle mieluisimpia. Myös **tarvepohjainen palkitseminen** vaikuttaisi sopivan sinulle, mikäli onnistut hyvin hiomaan tämän tekniikan oman näköiseksesi. Hypoteesini mukaisesti tämä tekniikka on sinulle hieman mieleinen.
 - a. Miten näet hypoteesin?
5. Olet Big Five analyysin pohjalta kriittinen ja skeptinen muiden ihmisten suhteen. (matalat arvot agreeableness ulottuvuudessa), mutta et erityisen myötätuntoinen ja yhteistyöhaluinen. Taustateorian mukaisesti vahvuutesi on näin ollen luultavasti **transaktionaalisessa johtamisessa**, priorisoinnissa ja aktiivisessa lähestymistavassa.
 - a. Miten näet hypoteesin?

Haastateltava 5, 13.2.

1. Miten eri itsensä johtamisen tekniikat ovat toimineet? (Päiväkirjojen tarkastus+keskustelu)
 - a. Itsensä valvonta
 - b. Positiivinen itselleen puhuminen
 - c. Mentaaliharjoittelu
 - d. Tarvepohjainen palkitseminen
2. Miten käsityksesi itsensä johtamisesta on muuttunut tarkasteluvaiheen aikana, vai onko se muuttunut?
 - a. Miten koit tarkasteluvaiheen?
 - b. Oliko tehtävää helppo toteuttaa?

- c. Aiotko jatkaa itsensä johtamisen aktiivista käyttämistä?
 - d. Miten kehittäisit tekniikoita?
 - e. Mitä tulisi kehittää itsensä johtamisen strukturoidun kehittämisen suhteen?
3. 1.haastattelun SWOT-analyysin toisto.
- a. Missä työtehokkuuden näkökulmasta olet mielestäsi erityisen hyvä verrattuna muihin ihmisiin? Nimeä kolme erityistä vahvuuttasi työtehokkuuteen liittyen?
 - b. Missä työelämän tehokkuuteen liittyvissä asioissa sinulla on mielestäsi kehitettävää? Nimeä kolme erityistä heikkouttasi työtehokkuuteen liittyen?
 - c. Millaisia mahdollisuuksia näet omassa itsensä johtamisen kehittämisessä?
 - d. Onko jotain tekijöitä, jotka tuottavat haasteita henkilökohtaiseen kehittymiseesi työtehokkuuden näkökulmasta?
4. Olet Big Five analyysin pohjalta kohtuullisen järjestelmällinen ja tunnollinen persoona (kohtuullisen korkeat arvot conscientiousness ulottuvuudessa), mutta et erityisen spontaani tai impulsiivinen. Hypoteesini mukaisesti itsensä johtamistasi voidaan tehostaa luultavasti parhaiten tekniikalla joka mahdollistaa sinulle etenemisen porrastetusti ja kokemuspohjaisesti. Tutkimuksen tekniikoista **mentaaliharjoittelu** ja **tarvepohjainen palkitseminen** vaikuttaisivat näin olevan sinulle mieluisimpia, sillä ne jättävät vähiten sijaa kaoottisille hetkille, sekä ovat tunnollisesti käytettynä tekniikoista perinpohjaisimpia.
- a. Miten näet hypoteesin?
5. Olet Big Five analyysin pohjalta hyvin tasapainoitettu persoona, sillä arvot ovat keskivertoa suurimmassa osassa ulottuvuuksia. Tuloksin mukaisesti tämä viittaa usein hyvään sopeutumiskykyyn ja kohtuullisuuteen. Hypoteesini mukaisesti sinulle on mieluista suorittaa itsensä johtamisen tehostamista näin ollen kaikilla neljällä tutkimuksessa esitellyllä tekniikalla.
- a. Miten näet hypoteesin?

OSIO 3. Päätesanat, kiitokset ja palkitseminen (5-10min)

- Päätesanat
 - o Tutkimus valmistuu huhtikuun puoleenväliin mennessä. Mikäli tulee mieleen jotain mitä haluat lisätä tai muuttaa, niin toivon tiedon siitä viimeistään ennen maaliskuun puoltaväliä. Tutkimus on julkinen, alkuperäinen teos säilytetään MPKK:lla ja sähköinen versio on löydettävissä www.doria.fi. Mikäli olet kiinnostunut kuulemaan tutkimuksesta lisää myöhemmin, esimerkiksi palautteesta tai vastaanotosta tiedeyhteisössä, niin vastaan mieluusti yhteydenottoihin.
- Kiitokset ja palkitseminen.

LIITE 4. SHORT FIVE KYSELYLOMAKE (Konstabel, Lönnqvist, Walkowitz, Konstabel & Verkasalo, 2011)

Arvioi, missä määrin seuraavat väitteet pätevät sinuun. Mustaa tiedonkeruulomakkeesta sopivan vastausvaihtoehdon kirjain.

Käytä vastatessasi seuraavaa asteikkoa:

- A Kuvaus on täysin väärä
- B Kuvaus on enimmäkseen väärä
- C Kuvaus on enemmän väärä kuin oikea
- D Kuvaus ei ole oikein eikä väärin (neutraali)
- E Kuvaus on enemmän oikea kuin väärä
- F Kuvaus on enimmäkseen oikea
- G Kuvaus on täysin oikea

Joidenkin kysymysten kohdalla saatat haluta vastata yhdellä tavalla yhteen osaan kysymystä, toisella tavalla toiseen osaan samaa kysymystä. Yritä tällöin löytää "keskiarvovastaus" jossa painotat enemmän itsellesi tärkeämpää osaa. Esimerkiksi, jos olet sitä mieltä että kysymyksen alkuosan kuvaus on "enimmäkseen oikea", mutta loppuosan kuvaus "enemmän väärä kuin oikea", niin valitse vastauksesi näiden kahden väliltä.

1. Olen usein hermostunut, tunnen levottomuutta ja pelkoa sekä olen huolissani siitä, että asiat voivat mennä vikaan.
2. Pidän ihmisistä; ystävystyn helposti ja olen ystävällinen ja avoin myös seurustellessani vieraiden kanssa.
3. Minulla on vilkas mielikuvitus. Pidän kuvittelemisesta ja annan mielelläni ajatusteni vaeltaa vapaasti.
4. Luotan ihmisiin ja uskon, että he ovat enimmäkseen rehellisiä ja tahtovat hyvää.
5. Olen harkitseva ja pystyvä. Osaan ratkaista eteeni tulevia ongelmia käytännöllisesti, nopeasti, ja tehokkaasti.
6. Minusta tuntuu, että pärjään enimmäkseen hyvin ja pystyn keskittymään ja olemaan rauhallinen myös jännittävissä tilanteissa.
7. Olen pikemminkin vakava kuin hilpeä ihminen. Ylitsevuotavaa iloa olen tuntenut vain harvoin.
8. Olen arvoiltani melko perinteinen. Minua pidetään melko varautuneena muiden kulttuurien ja ihmisryhmien arvoja kohtaan.
9. En tunne heikko-osaisia kohtaan liiemmin myötätuntoa. Tunteeni eivät horjuta asenteitani.
10. Toimin usein kiirehtien sekä miettimättä tekojeni ja päätöksieni seurauksia.
11. Loukkaannun helposti ja tunnen usein suuttumusta ja katkeruutta; jopa pikkuasiat voivat saada minut tolaltani.
12. Pidän siitä, kun saan tutustua ja seurustella monien ihmisten kanssa. Nautin seurasta. Mitä enemmän ihmisiä, sen parempi.
13. Arvostan suuresti taiteita ja kauneutta. Musiikki, runous ja taide kiinnostavat minua paljon ja saan niistä syviä elämyksiä.
14. Olen jokaisessa tilanteessa rehellinen ja vilpitön enkä yritä salata todellisia aikomuksiani.
15. Olen järjestelmällinen ihminen ja pidän siisteydestä ja järjestyksestä. Haluan jokaisen asian olevan oikealla paikallaan.

Arvioi, missä määrin seuraavat väitteet pätevät sinuun. Mustaa tiedonkeruulomakkeesta sopivan vastausvaihtoehdon kirjain.

Käytä vastatessasi seuraavaa asteikkoa:

- A Kuvaus on täysin väärä
- B Kuvaus on enimmäkseen väärä
- C Kuvaus on enemmän väärä kuin oikea
- D Kuvaus ei ole oikein eikä väärin (neutraali)
- E Kuvaus on enemmän oikea kuin väärä
- F Kuvaus on enimmäkseen oikea
- G Kuvaus on täysin oikea

16. Pidän itseäni korkeassa arvossa. Näytän mielelläni muille osaamistani ja taitojani.
17. Minun on helppo vastustaa kiusausta. Pystyn aina hallitsemaan tunteeni ja mielihaluni.
18. En etsi jännitystä enkä seikkailuja. En pidä riskeeraamisesta.
19. En ole kiinnostunut abstrakteista enkä teoreettisista asioista. Pidän ajatuksia, joita ei voi soveltaa käytännössä, ajan tuhlauksena.
20. Arvioin itseni hyvin korkealle ja uskon olevani parempi kuin muut. Puhun mielelläni kyvyistäni ja saavutuksistani.
21. En kykene pakottamaan itseäni tekemään sitä, mitä minun pitäisi tehdä. Lykkään usein epämiellyttäviä toimia eteenpäin ja jätän aloittamiani asioita kesken.
22. Tunnen itseni usein onnettomaksi ja yksinäiseksi. Jos jokin menee vikaan, kadotan heti rohkeuteni ja olen valmis luovuttamaan. Toisinaan syyllistän itseäni turhaan.
23. En epäröi sanoa mielipiteitäni ääneen ja osaan pitää kiinni oikeuksistani. Pidän johtajana olemisesta.
24. Tunteet ovat mielestäni oleellisia elämässä ja kiinnitän niihin paljon huomiota. Tunnemaailmani on syvä ja monipuolinen.
25. Olen huolehtiva ja huomaavainen ihmisiä kohtaan. Jos joku tarvitsee apua, jätän oman työni tekemättä.
26. Olen luotettava ja pidän kiinni moraalisisista periaatteistani. Pidän lupaukseni ja suoritan tehtäväni tunnollisesti.
27. Tunnen oloni vapautuneeksi toisten seurassa enkä yleensä häiriinny pilkkaamisesta enkä kiusallisista tilanteista.
28. Toimin mielelläni kiirehtimättä ja rauhalliseen tahtiin. Minua ei pidetä kiivastahtisena ja vauhdikkaana ihmisenä.
29. Muutokset häiritsevät minua. Teen mieluiten kaiken totutulla ja hyväksi koetulla tavalla.
30. Olen uppiniskainen ja itsepäinen ja ajaudun usein kiistoihin. Osoitan selvästi suuttumukseni, tai sen, etten pidä jostakusta.
31. Teen juuri niin paljon työtä kuin on välttämätöntä enkä ole kovin kunnianhimoinen. En aseta itselleni korkeita tavoitteita.
32. Kukaan ei pitäisi minua ylimielisenä. En kehu itseäni enkä saavutuksiani.
33. Olen vaivaantunut toisten seurassa, sillä pelkään tekeväni jotain väärin. Minua häiritsevät paljon kaikenlaiset kiusalliset tilanteet.

Arvioi, missä määrin seuraavat väitteet pätevät sinuun. Mustaa tiedonkeruulomakkeesta sopivan vastausvaihtoehdon kirjain.

Käytä vastatessasi seuraavaa asteikkoa:

- A Kuvaus on täysin väärä
- B Kuvaus on enimmäkseen väärä
- C Kuvaus on enemmän väärä kuin oikea
- D Kuvaus ei ole oikein eikä väärin (neutraali)
- E Kuvaus on enemmän oikea kuin väärä
- F Kuvaus on enimmäkseen oikea
- G Kuvaus on täysin oikea

34. Olen aktiivinen ja toimin mielelläni koko ajan. Tunnen usein suorastaan pursuavani energiaa.
35. Kokeilen mielelläni erilaisten, outojen ja vieraidenkin asioiden tekemistä ja erilaisissa paikoissa käymistä. Pidän uutuudesta ja vaihtelusta.
36. Olen lempeä ihminen. En pidä kiistelemisestä ja annan helposti anteeksi. Usein jätän suutumukseni näyttämättä silloinkin, kun se olisi oikeutettua.
37. Tiedän varmasti, mitä haluan saavuttaa, ja työskentelen kovasti saavuttaakseni sen.
38. Tunnen harvoin toivottomuutta ja yksinäisyyttä enkä ole taipuvainen syyllistämään itseäni turhaan. Olen yleisesti ottaen tyytyväinen itseäni ja elämääni.
39. Jään mieluiten taka-alalle. Annan usein toisten puhua tai päättää puolestani.
40. En pidä tunteita kovin tärkeinä. En enimmäkseen kiinnitä niihin kovin paljon huomiota.
41. En ole yleensä kovin kiinnostunut toisten ihmisten ongelmista. Jotkut pitävät minua itsekäänä ja oman edun tavoittelijana.
42. Saatan joskus rikkoa lupauksiani ja jättää asioita tekemättä. Suhtaudun melko vapaasti eettisiin ja moraalisiin periaatteisiin.
43. Minun on vaikea vastustaa kiusausta ja pitää haluni ja tunteeni kurissa. Teen joskus asioita, joita kadun myöhemmin.
44. Tarvitsen uusia elämyksiä ja jännitystä. Panen itseni mielelläni koetukselle tuntemattomissa tilanteissa.
45. Olen älyllisesti utelias ja kiinnostunut monista asioista. Minua kiinnostavat uudet ja epätavalliset ideat; pidän teorioilla ja abstrakteilla ideoilla leikkimisestä.
46. En halua olla huomion keskipisteenä. Olen vaatimaton enkä puhu mielelläni itsestäni enkä saavutuksistani.
47. Kun olen aloittanut jotakin, teen sen loppuun asti, huolimatta kyllästymisestä tai muista häiriötekijöistä. Saan työni aina määräaikaan mennessä valmiiksi.
48. Uskon olevani monessa mielessä parempi kuin muut, ja ansaitsevani enemmän huomiota kuin muut.
49. Olen tasapainoinen ihminen. Minua on vaikea saada pois tolaltani tai suututtaa.
50. Pidän yksinolosta ja toimin mielelläni yksin, etteivät toiset häiritsisi minua.
51. Taide, musiikki ja kirjallisuus eivät erityisesti kiinnosta minua ja tuntuvat välillä suorastaan tylsiltä.

Arvioi, missä määrin seuraavat väitteet pätevät sinuun. Mustaa tiedonkeruulomakkeesta sopivan vastausvaihtoehdon kirjain.

Käytä vastatessasi seuraavaa asteikkoa:

- A Kuvaus on täysin väärä
- B Kuvaus on enimmäkseen väärä
- C Kuvaus on enemmän väärä kuin oikea
- D Kuvaus ei ole oikein eikä väärin (neutraali)
- E Kuvaus on enemmän oikea kuin väärä
- F Kuvaus on enimmäkseen oikea
- G Kuvaus on täysin oikea

52. Uskon, että pelkällä rehellisyydellä ei pääse elämässä kovin pitkälle. Saatan joskus petkuttaa ja käyttää toisia hyväkseni.
53. Minun on vaikea pakottaa itseäni tekemään jotakin systemaattisesti ja järjestelmällisesti. Siisteys ja järjestys eivät ole minulle kovin tärkeitä.
54. Tunnen itseni usein avuttomaksi ja epäroiväksi, erityisesti hankalissa tilanteissa. Hätäännyn helposti, kun tunnen, etten pärjää.
55. Olen optimistinen ja hilpeä sekä enimmäkseen hyvällä tuulella. Joskus olen suorastaan ylitsevuotavan iloinen.
56. Suhtaudun suvaitsevaisesti toisten ihmisten elämäntapoihin ja katsomuksiin. Ehdotonta oikeaa ja väärää ei mielestäni ole olemassa.
57. Tunnen myötätuntoa sellaisia ihmisiä kohtaan, joilla menee elämässä huonommin kuin minulla. Uskon, että jokainen ihminen on kunnioituksen arvoinen ja että sosiaalipolitiikan pitäisi ottaa heikompiosaiset paremmin huomioon.
58. Harkitsen aina tarkkaan ennen kuin toimin tai päätän, ja otan huomioon tekojeni mahdolliset seuraukset.
59. Olen rauhallinen ihminen, enkä ole kovin huolissani siitä, että asiat voisivat mennä vikaan.
60. En pidä kanssakäymisestä. Minua pidetään pikemmin kylmänä kuin sydämellisenä ihmisenä.
61. En tuhlaa aikaani kuvittelemiseen enkä haaveilemiseen. Ajatukseni liittyvät enimmäkseen jokapäiväisiin ja käytännöllisiin asioihin.
62. Epäilen toisten ihmisten hyvää tahtoa. Mielestäni ihmiset eivät auta ketään ilman taka-ajatuksia ja yrittävät tilaisuuden tullen käyttää toisia hyväkseen.
63. Minusta tuntuu usein, etten ole tarpeeksi pystyvä tekemään jotakin. En ole kovin aikaansaava ja tehokas työssäni.
64. En halua olla esillä tai millään tavalla erottua muista. Vältän itsestäni puhumista.

LIITE 5. YKSILÖN URA-ANKKURIT EDGAR SCHEININ MUKAAN (Schein, 1996)

- Asiantuntijapätevyys: Tällainen henkilö on motivoitunut siitä, että hän on oman alansa pätevä asiantuntija; hänellä on tietynlaista erityisosaamista. Asiantuntijalle urakehitys ei ole hierarkkista ylenemistä vaan oman pätevyyden kehittämistä. Hän identifioituu johonkin tiettyyn ammattiryhmään.
- Esimiespätevyys ja johtaminen: Tällainen henkilö on halukas ottamaan vastuuta ei vain itsestään vaan myös muista. Hän haluaa johtaa muita ja vaikuttaa laaja-alaisesti sekä nähdä vaikutuksensa organisaation menestykseen. Hän on kiinnostunut yleisjohtajan tehtävästä.
- Itsenäisyys: Tällainen henkilö haluaa tehdä asioita omalla tavallaan, omassa tahdissaan ja omien arvojensa mukaisesti; itsenäisyys, omatoimisuus ja itseohjautuvuus ovat hänelle kaikki kaikessa.
- Työsuhteen turvallisuus: Tällainen henkilö haluaa kokea turvallisuutta ja pysyvyyttä sekä ennakoida tulevaa. Hänelle työpaikan varmuus ja oma turvallinen paikka on tärkein motivaatiotekijä.
- Paikkakuntaan sitoutuminen: Tällainen henkilö arvostaa eniten sitä, että hän voi työskennellä tietyllä paikkakunnalla.
- Yrittäjäisyys: Tällainen henkilö unelmoi oman yrityksen perustamisesta ja haluaa näyttää pystyvänsä toteuttamaan omat ideansa käytännössä. Itsenäisyys, vaikutusvalta ja omistaminen ovat hänelle tärkeitä.
- Omistautuva palvelu: Tällainen henkilö toimii arvojensa ja kutsumuksensa mukaan; hän haluaa työssään toteuttaa itselleen tärkeitä arvoja ja palvella muita.
- Aito haasteellisuus: Tällaista henkilöä motivoivat tehtävään liittyvät suuret haasteet ja joskus jopa mahdottomilta tuntuvien ongelmien ratkaisu. Usein tähän liittyy voimakas kilpailu henkisyys.
- Elämäntasapaino: Tällainen henkilö hakee tasapainoa eri elämäntasapainoalueiden kesken. Hän haluaa yhdistää työuransa ja omat henkilökohtaiset tarpeensa, perheensä ja läheistensä tarpeet.

LIITE 6. TUTKIMUSHYPOTEESIT

Päätutkimushypoteesi 1. Itsensä johtamista voidaan tehostaa persoonallisuuspiirteitä hyödyntäen omaamalla tarvittavat tiedolliset, taidolliset ja henkiset valmiudet. Tiedollisesti tuntemalla toimintaympäristön vaikutukset ja persoonallisuuspiirteiden funktionaaliset merkitykset itsensä johtamisen tehostamiskeinojen määrittämisessä, sekä omaamalla riittävän itsetuntemuksen. Taidollisesti osaamalla tarvittavien itsensä johtamisen tehostamiskeinojen suoritustekniikat, sekä kaksikehäiseen oppimiseen ja metaoppimiseen liitettävät analysointikyvyt ja suoritustekniset yksityiskohdat. Henkisesti henkilöllä tulee olla riittävä motivaatio, sitoutuminen ja minäpystyvyys prosessin toteuttamiseksi.

Tutkimushypoteesi 2. Itsensä johtamista voidaan systemaattisesti tehostaa persoonallisuuspiirteitä hyödyntäen.

Tutkimushypoteesi 3. Itsensä johtamisen strategiat vaikuttavat eri tavalla erilaisia persoonallisuuspiirteitä omaaviin yksilöihin.

Tutkimushypoteesi 4. Matalat arvot tunnollisuudessa ja matalat arvot avoimuudessa uutta kohtaan omaavilla henkilöillä on eniten hyödyttävää itsensä johtamiseen harjaantumisesta.

Tutkimushypoteesi 5. Tunnollisuudella ja avoimuudella uutta kohtaan on suurin määrittävä merkitys tehostamiskeinojen toimivuudessa, sekä sovellettavan johtamismallin toimivuudessa.

Tutkimushypoteesi 6. Korkeat arvot avoimuudessa uutta kohtaan omaavan henkilön itsensä johtamista voidaan tehostaa parhaiten tekniikalla joka mahdollistaa uusia oivalluksia, sekä on älyllisesti stimuloiva. Hypoteettisesti kuvausta lähimpänä ovat tutkimuksen tekniikoista mentaaliharjoittelu ja positiivinen itselleen puhuminen, jotka ovat kognitiivisiksi tekniikoiksi luokiteltuja vaihtoehtoja.

Tutkimushypoteesi 7. Matalat arvot avoimuudessa uutta kohtaan omaavan henkilön itsensä johtamista voidaan tehostaa parhaiten tekniikalla, joka etenee porrastetusti ja kokemuspohjaisesti. Hypoteettisesti kuvausta lähimpänä ovat tutkimuksen tekniikoista itsensä valvonta ja tarvepohjainen palkitseminen, joihin on sisäänrakennettu persoonallinen vivahde ja motivointielementti.

Tutkimushypoteesi 8. Korkeat arvot tunnollisuudessa omaavan henkilön itsensä johtamista voidaan tehostaa parhaiten tekniikalla, joka on toimintatavaltaan järjestelmällinen. Hypoteettisesti kuvausta lähimpänä ovat tutkimuksen tekniikoista mentaaliharjoittelu ja tarvepohjainen palkitseminen, jotka sisältävät sisäänrakennettuna suunnitelmallisen ja harkitun etenemistavan.

Tutkimushypoteesi 9. Matalat arvot tunnollisuudessa omaavan henkilön itsensä johtamista voidaan tehostaa parhaiten tekniikalla joka mahdollistaa joustavuutta ajallisesti ja paikallisesti. Hypoteettisesti kuvausta lähimpänä ovat tutkimuksen tekniikoista itsensä valvonta ja positiivinen itselleen puhuminen, joiden käyttäminen ei edellytä pitkäjänteisiä aktiivisia valmisteluja.

Tutkimushypoteesi 10. Korkeat arvot ulospäinsuuntautuneisuudessa omaavan henkilön itsensä johtamista voidaan tehostaa parhaiten tekniikalla, joka mahdollistaa muiden ihmisten integroimisen suoritustapaan. Hypoteettisesti kaikki tutkimuksen tekniikat mahdollistavat muiden ihmisten integroimisen suoritustapaan

Tutkimushypoteesi 11. Matalat arvot ulospäinsuuntautuneisuudessa omaavan henkilön itsensä johtamista voidaan tehostaa parhaiten tekniikalla, joka mahdollistaa itsenäisen suoritustavan. Hypoteettisesti kaikki tutkimuksen tekniikat mahdollistavat itsenäisen toimintatavan.

Tutkimushypoteesi 12. Korkeat arvot tasapainoisuudessa omaavan henkilön itsensä johtamista voidaan tehostaa parhaiten tekniikalla, joka mahdollistaa etenemisen rauhallisella tahdilla. Hypoteettisesti kaikki tutkimuksen tekniikat mahdollistavat rauhallisen etenemisen.

Tutkimushypoteesi 13. Matalat arvot tasapainoisuudessa omaavan henkilön itsensä johtamista voidaan tehostaa parhaiten tekniikalla, joka mahdollistaa etenemisen aaltomaisesti. Hypoteettisesti kaikki tutkimuksen tekniikat mahdollistavat etenemisen aaltomaisesti.

Tutkimushypoteesi 14. Korkeat arvot sovinnoisuuksissa omaavan henkilön vahvuudet ovat transformationaalisessa johtamisessa, motivoinnissa ja opastamisessa.

Tutkimushypoteesi 15. Matalat arvot sovinnoisuuksissa omaavan henkilön vahvuudet ovat transaktionaalisessa johtamisessa, priorisoinnissa ja aktiivisessa lähestymistavassa.

Tutkimushypoteesi 16. Keskiarvot suurimmassa osassa ulottuvuuksia omaavan henkilön itsensä johtamista voidaan tehostaa kaikilla neljällä tutkimuksen tekniikalla.